



# Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit  
„Teammanagement –  
ein interkultureller Vergleich“

Verfasserin  
Elisabeth Wicke

angestrebter akademischer Grad  
Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Herbst 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 324 342 351  
Studienrichtung lt. Studienblatt: Übersetzterrausbildung  
Betreuer: Univ. Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin



***Auch aus den Steinen,  
die uns in den Weg gelegt werden,  
kann man wunderschöne Häuser bauen***

(Johann Wolfgang von Goethe)

**Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen bedanken,  
die mich bis hierher auf meinem Weg begleitet haben –  
auf welche Weise auch immer –**

**ganz besonders aber bei meinen Eltern.**



# Inhaltsverzeichnis

1	Terminologische Einführung.....	8
1.1	Aufbau der Arbeit.....	8
1.2	Anwendungsbereiche der Terminologearbeit.....	9
1.3	Zielsetzung und Forschungsfragen.....	9
2	Interkultureller Vergleich.....	10
2.1	Internationales Personalmanagement .....	10
2.2	Kultur.....	12
2.2.1	Kontextualität .....	13
2.2.2	Kulturkategorie monochron vs. polychron.....	14
2.3	Management im deutschsprachigen Raum.....	16
2.3.1	Österreich .....	16
2.3.2	Deutschland .....	18
2.3.3	Schweiz .....	19
2.4	Management im englischsprachigen Raum.....	22
2.4.1	England.....	22
2.4.2	USA .....	24
2.4.3	Australien .....	26
2.5	Gegenüberstellung der Kulturstandards .....	27
3	Teammanagement.....	31
3.1	Teamaufbau .....	32
3.1.1	Arbeitsgruppe .....	32
3.1.2	Team.....	33
3.2	Teamentwicklung .....	34
3.2.1	Gründungsphase (= Forming).....	34
3.2.2	Orientierungsphase (= Storming) .....	35
3.2.3	Normierungsphase (= Norming).....	35
3.2.4	Aktionsphase (= Performing) .....	35
3.2.5	Perfektionsphase.....	35
3.2.6	Professionalisierungsphase.....	36
3.2.7	Spezialisierungsphase.....	36
4	Führen ist eine Kunst – 6 Dinge für gute Teamführung.....	37
4.1	Profil einer Führungskraft .....	38

4.1.1	Vorbild.....	39
4.1.2	Zielsetzung - Vision .....	40
4.1.3	Motivation .....	41
4.1.4	Delegation.....	42
4.1.5	Empowerment.....	43
4.1.6	Kritik .....	43
4.2	Führungsstile .....	44
4.2.1	Autoritärer (autokratischer) Führungsstil .....	44
4.2.2	Kooperativer (demokratischer) Führungsstil.....	45
4.2.3	Laissez-Faire Führungsstil.....	46
4.2.4	Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum und Schmidt.....	47
4.3	Führungsmodelle .....	48
4.3.1	Harzburger Führungsmodell.....	48
4.3.2	St. Galler Führungsmodell (St. Galler Management-Modell) .....	49
4.3.3	Gruppenkonzept von Likert.....	49
4.4	Management-by Konzepte.....	50
4.4.1	Management by Delegation.....	50
4.4.2	Management by Objectives .....	51
4.4.3	Management by Exception .....	52
4.4.4	Management by Results .....	52
4.4.5	Management by Decision Rules .....	53
4.4.6	Management by Systems .....	53
5	Erfolgsgrundsätze für Teamarbeit .....	54
6	TEAM – Toll, ein anderer macht's – Rollen und Aufgaben im Team .....	55
7	Warum Teamarbeit? .....	57
7.1	Vorteile der Teamarbeit.....	57
7.2	Nachteile der Teamarbeit .....	58
8	Glossar Deutsch - Englisch .....	59
9	Literaturverzeichnis und Quellenverweise .....	103
9.1	Deutschsprachige Literatur.....	103
9.2	Englischsprachige Literatur.....	108
9.3	Fachzeitschriften.....	111
9.4	Internetquellen.....	111
10	Stichwortverzeichnis .....	116
11	Abkürzungsverzeichnis .....	122

12	Abbildungsverzeichnis .....	123
13	Lebenslauf Elisabeth Wicke .....	123
14	Schlussfolgerung .....	125
14.1	Zusammenfassung .....	125
14.2	Abstract .....	126

Die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe wie „Mitarbeiter“, „Führungskraft“, „Teammitglied“, u. ä. beziehen sich immer auf beide Geschlechter, auch wenn dies nicht explizit angeführt wird. Um den Lesefluss nicht zu unterbrechen, habe ich darauf verzichtet, die weibliche Form „...Innen“ jedes Mal anzuführen. Auch Pronomen wurden immer nur in einer Form geschrieben. Dies soll keine Diskriminierung irgendeiner Art sein, sondern ist nur ein Vereinfachungsprozess.

Da viele der verwendeten Bücher vor der deutschen Rechtschreibreform veröffentlicht wurden, wurde bei den daraus entnommenen Zitaten die „alte“ Rechtschreibung beibehalten.

# **1 Terminologische Einführung**

Zu Beginn möchte ich den Zweck und Aufbau einer Terminologiearbeit kurz erklären.

## **1.1 Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit soll einen allgemeinen Überblick über das Fachgebiet des Teammanagements im interkulturellen Vergleich geben.

Zu Beginn wird das Verhalten von Managern in deutschsprachigen bzw. englischsprachigen Ländern verglichen. Als deutschsprachige Beispiele wurden Österreich, Deutschland und die Schweiz ausgewählt, als englischsprachige England, die USA und Australien. Der Vergleich soll Kulturunterschiede aufzeigen, die sich auf das Managementverhalten auswirken bzw. dieses beeinflussen. Besonders zwischen Ländern mit der gleichen Sprache werden kulturelle Unterschiede oft nicht vermutet, sie sind aber durchaus vorhanden und können zu Kommunikationsproblemen und Missverständnissen führen.

Im Anschluss wird ein Überblick über das Fachgebiet Teammanagement gegeben. Da das Themengebiet sehr umfangreich ist, werden nur die Grundlagen der Mitarbeiterführung und des Teammanagements im Allgemeinen kurz dargestellt.

Im Glossar am Ende der Arbeit werden die verwendeten Fachtermini mittels Definitionen und Textbeispielen erläutert und erklärt. Die Gegenüberstellung der deutschen und englischen Bezeichnungen soll als „Nachschlagewerk“ dienen. Zielgruppe dafür sind besonders Personen, die international im Personalwesen bzw. als Führungskraft tätig sind. Aber auch für Übersetzer kann das Glossar hilfreich sein, wenn es gilt themenbezogene Texte zu übersetzen.



## **1.2 Anwendungsbereiche der Terminologiearbeit**

Mit der Zunahme des Wissens in allen Bereichen ist auch der Umfang der Fachwortbestände gewachsen. Um fach(sprach)lich kommunizieren und Fachtexte verstehen zu können, muss man diese Fachwörter kennen. Eine systematische Erstellung von Terminologien erleichtert die Abläufe in vielen Bereichen.

Qualitativ hochwertige Terminologiearbeit ist zeit- und kostenaufwendig. Je mehr Personen die Ergebnisse der Terminologiearbeit nutzen, desto eher rentiert sich der Aufwand. Terminologiearbeit wird in folgenden Arbeitsfeldern eingesetzt:

- Normung
- Verwaltung
- Wirtschaft
- (Fach-) Wörterbuchproduktion
- Übersetzungswesen
- Dolmetscherbranche
- Software-Lokalisierung

## **1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen**

Im ersten Abschnitt wird ein interkultureller Vergleich zwischen dem deutsch- und dem englischsprachigen Raum aufgestellt. Das Ziel dabei ist, die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten im Bereich des Managements aufzuzeigen. Im zweiten Teil werden allgemeine Grundlagen der Mitarbeiterführung und des Teammanagements erläutert.

Die Arbeit behandelt folgende Forschungsfragen:

- Gibt es interkulturelle Unterschiede zwischen deutsch- und englischsprachigem Raum?
- Gibt es interkulturelle Unterschiede zwischen Ländern desselben Sprachraums?
- (Wie) Wirken sich kulturelle Unterschiede auf die Managementpraxis aus?
- Wie spezifisch sind die Begriffsabgrenzungen in den einzelnen Sprachen?
- Was versteht man unter Teammanagement?
- Wann ist Teamarbeit sinnvoll und was macht gute Teamarbeit aus?

## **2 Interkultureller Vergleich**

### **2.1 Internationales Personalmanagement**

„Das internationale Personalmanagement beinhaltet im Wesentlichen dieselben Funktionen wie ein national ausgerichtetes Personalmanagement. Der signifikante Unterschied ergibt sich jedoch aus der Komplexität, die damit verbunden ist, in vielen verschiedenen Ländern zu operieren und Mitarbeiter verschiedener Nationalitäten zu beschäftigen“ (vgl. Weber, 1998, S. 11).

„Eine große Rolle im internationalen Personalmanagement spielen die veränderten Rahmenbedingungen, die dadurch entstehen, daß eine Unternehmung nicht nur in einem nationalen Kontext tätig ist, sondern in verschiedenen Ländern und Kontinenten. Dies erfordert in der Regel eine Umgestaltung der Organisationsstruktur und der Unternehmensstrategie, um den Herausforderungen der internationalen Unternehmenstätigkeit gerecht zu werden. Diejenigen Mitarbeiter, die die internationale Ausrichtung des Unternehmens umsetzen, sind gefordert, sich mit anderen Kulturen und damit mit anderen Sitten, Bräuchen, Traditionen und rechtlichen Rahmenbedingungen auseinanderzusetzen“ (vgl. Weber, 1998, S.1).

„Internationale Geschäftsaktivitäten sind durch kulturell bedingte unterschiedliche Verhaltensmuster und Erwartungen der aus verschiedenen Kulturen stammenden Beteiligten in verstärktem Maße Konflikten ausgesetzt“ (vgl. Clermont, 1998, S. 351).

„Wirtschaftlicher Erfolg ist eng damit verbunden, die Vorteile unterschiedlicher Kulturen zu bündeln und zu verstärken“ (vgl. Raidl, 1997, S. 7).

„Jede Kultur besitzt gewisse Vorstellungen darüber, was ein ‚richtiges‘ Verhalten in der Führungssituation sei – sowohl auf Seiten des ‚Führers‘ als auch auf Seiten des ‚Geführten‘. Derartige Vorstellungen entwickeln normative Kraft und schlagen sich in bestimmten stereotypen Erwartungen und Verhaltensweisen nieder“ (Von Keller, 1982, S. 519).

„Im Rahmen eines Cross-Cultural-Trainings sollen diejenigen Qualifikationen geschaffen werden, die neben den fachlichen Voraussetzungen notwendig sind, um im Rahmen eines Auslandseinsatzes oder in Zusammenarbeit mit Menschen aus anderen Kulturen die gesetzten Ziele erreichen bzw. die vorgegebenen Aufgaben erfüllen zu können. Notwendig ist hierbei, dass der Mitarbeiter mit den aktuellen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Verhältnissen des Gastlands vertraut gemacht und über rechtliche und soziale Fakten informiert wird“ (vgl. Scherm, 1995, S. 238-239 – siehe auch Artikel „Auslandsvorbereitung“ von Hanns-Georg Löber, in Burens 1984, S. 75-104).

Ein sehr bedeutender Faktor hierbei ist die Sprache. Die Bedeutung von sprachlichen Fähigkeiten im internationalen Management ist weithin anerkannt. Sprachtraining ist zur Vorbereitung auf eine Auslandstätigkeit oft notwendig, um einen erfolgreichen und produktiven Einsatz sicherzustellen.

„Dieses Problemfeld wurde lange Zeit im angelsächsischen Bereich unterschätzt. Es ist problemlos möglich, Routinetätigkeiten auf der ganzen Welt nur in englischer Sprache durchzuführen. Ein ausschließliches Vertrauen auf diese Sprache verringert jedoch den Anreiz, die Kenntnisse von Mitarbeitern einer multinationalen Unternehmung in weiteren Sprachen zu fördern. Damit wird auch die Fähigkeit, fremdsprachige Informationen schnell zu verarbeiten, verringert. In der Folge kann es zu Kontrollproblemen in den ausländischen Niederlassungen kommen, da ohne Kenntnisse der Landessprache die Aktivitäten der lokalen Mitarbeiter nicht überwacht werden können. Zudem kann die lokale Presse nicht verfolgt werden, wodurch auf wichtige Informationsquellen verzichtet werden muss“ (vgl. Weber, 1998, S. 179 + S. 180).

„Dieses Plädoyer für den Erwerb von Kenntnissen in der Sprache des Gastlandes steht nicht im Widerspruch zu den Bestrebungen, die englische Sprache als die Weltwirtschaftssprache Nr. 1 zu pflegen“ (vgl. Weber, 1998, S. 179 + S. 180).

## 2.2 Kultur

Um einen **interkulturellen** Vergleich anstellen zu können, muss zuerst der Begriff „Kultur“ definiert werden:

„Kultur... als komplexes ‚Ganzes‘ umfasst Wissen, Ansichten, Kunst, Moral, Gesetze, Sitten und alle weiteren Fähigkeiten und Gewohnheiten, die der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat“ (Eigenübersetzung nach Encyclopaedia Britannica 2000 aus Taylor: *Primitive Culture* 1871 – vgl. Holden, 2002, S. 21).

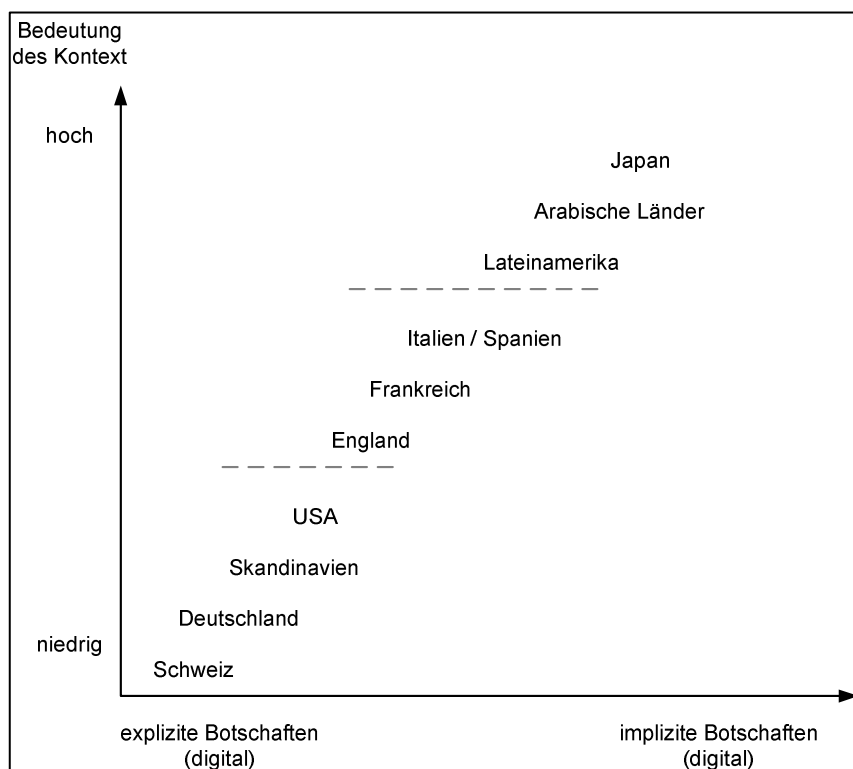
„Kultur besteht aus Verhaltensnormen und –mustern, welche sowohl explizit als auch implizit durch Mitglieder einer sozialen Gruppe erworben und über Symbole übermittelt und weitergegeben werden. Daraus entstehen die unterschiedlichen kulturellen Errungenschaften menschlicher Gruppen. Der essentielle Kern der Kultur besteht aus traditionellen Ideen und vor allem vor allem aus den damit verbunden Werten; Kultur kann einerseits als Ergebnis von Handlungen und andererseits als grundlegendes Element für zukünftige Handlungen gesehen werden“

(vgl. Kroeber/Kluckhohn, 1963 – vgl. Raidl, 1997, S.11 und Kroeber/Kluckhohn, 1952, S. 181 – vgl. Holden, 2002 S. 21).

Mit dem Wort „Kultur“ werden in den verschiedenen Sprachen oft sehr unterschiedliche Bedeutungen assoziiert. Im Deutschen und Finnischen wird „Kultur“ meist in Zusammenhang mit der „intellektuellen Seite der Zivilisation und Gesellschaft“ gebracht, jedoch ohne die negative Konnotation des für die englische Gesellschaft typischen Snobismus. Das russische Wort „kultura“ wird ebenfalls nicht mit Snobismus assoziiert. Wie auch in anderen Sprachen bezieht sich das russische Wort auf die wissenschaftliche Bedeutung, nämlich auf ein soziales Umfeld, das Mikro-Organismen hervorbringt. Das japanische Wort „bunka“ hingegen steht vor allem für literarische oder musische Werke, was auch die Erschaffung eines künstlerischen Objekts bzw. die Verbesserung eines solchen beinhaltet (Eigenübersetzung vgl. Holden, 2002, S. 23).

### 2.2.1 Kontextualität

„Da Hall von der Annahme ausgeht, dass die Art und Weise, wie Botschaften en- und dekodiert werden, durch die Kultur beeinflusst wird, führt er den Vergleich kulturbedingter Unterschiede anhand der Dimension Kontextualität durch. Hierzu entwickelt er ein Kontinuum, das verdeutlicht, wie der kulturbedingte Einfluss auf die Kommunikation wirksam wird (siehe Abbildung 1). Die Extrema bildet Hall durch die Ausprägung high- und low-context-Kulturen ab. In einer low-context Kultur ist die Kommunikation durch explizite verbale Botschaften gekennzeichnet. Explizite Botschaften und eine geringe Bedeutung des Kontextes zeichnen sich durch eine große Präzision bei verbalen Aspekten der Kommunikation und höchste Genauigkeit bei Zeitangaben aus. In high-context-Kulturen hingegen wird der non-verbalen Kommunikation eine große Bedeutung eingeräumt. Betont wird die non-verbale Kommunikation insbesondere durch indirekte Formulierungen, die von den Kommunikationspartnern interpretiert werden müssen“ (Gawlik, 2004, S. 63-64 nach Hall/Hall, 1987 und Hall, E.T., 1977 und Hall, E.T., 1990)



**Abbildung 1: „Das Ausmaß der Kontextualität in ausgewählten Kulturen“**

nach Gawlik, 2004 S. 64 in Anlehnung an Hall/Hall 1984, S. 38

## 2.2.2 Kulturkategorie monochron vs. polychron

„Im Rahmen von internationalen und damit auch interkulturellen Beziehungen sind Mitarbeiter mit unzähligen kulturellen Phänomenen konfrontiert. Ein verbreitetes Kulturmuster, auch „Kulturkategorie“ genannt, unterscheidet beispielsweise zwischen *monochronen* und *polychronen* Kulturen und beschreibt, wie diese Planungs- und Organisationsstile tendenziell handhaben“.

„Mittel- und Nordeuropa, sowie angelsächsische Kulturen sind eher von einem monochronen Planungs- und Organisationsstil geprägt, während der romanische, hispanische, russische und arabische Kulturraum mehr oder weniger dem polychronen Arbeitsstil zuzuordnen sind.

In polychronen Systemen hat Personenbezug Priorität gegenüber dem Sachbezug, was allerdings nicht bedeutet, dass die Sache nicht relevant ist. Dennoch wird man hier ohne Personenbezug nicht zur eigentlichen Sache kommen können. Polychrone Kulturen denken verstärkt in Netzwerken, die es zu begreifen und zu nutzen gilt. Aus der Sicht eines Geschäftspartners aus einem polychronen Kulturkreis lässt sich über ausgedehnte Netzwerke – die aus seiner Sicht jeder besitzt – alles in kürzester Zeit regeln“ (vgl. Gesteland 1999 S. 17 ff.).

„Die Signale, die zwischen monochron und polychron denkenden und handelnden Kulturkreisen vermittelt werden, führen oft zu Missinterpretationen. Der Vorwurf der Unprofessionalität und mangelnden Vorbereitung trifft auf die Unterstellung, keine gut funktionierenden Netzwerke zu haben und nur auf die Sache fixiert zu sein.

Beide kulturellen Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile. Auf der zwischenmenschlichen Ebene muss man erst lernen, diese zu verstehen und zu begreifen, bevor man sich wechselseitig der Unprofessionalität bezichtigt. Monochrome und polychrone Herangehensweisen beeinflussen auch die Art und Weise, wie Meetings abgehalten werden, wie kommuniziert und organisiert wird, wie Agenden gehandhabt werden usw“ (vgl. Interculture Online 08/2004

[www.culture-contact.com/fileadmin/files/internat\\_projektteams\\_und\\_globale\\_roll\\_outs.pdf](http://www.culture-contact.com/fileadmin/files/internat_projektteams_und_globale_roll_outs.pdf)

aus: Hall, Edward T. & Hall, Mildred: Understanding Cultural Differences. Yarmouth, Maine 1990).

<p style="text-align: center;"><b>Monochron</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bevorzugt es eins nach dem andern zu machen</li> <li>- ist fokussiert auf exakte Planung, Unterbrechungen werden vermieden</li> <li>- glaubt an Zahlen und Fakten</li> <li>- Pünktlichkeit und Deadlines werden ernst genommen</li> <li>- Regeln werden beachtet</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Polychron</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fühlt sich gut, mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten</li> <li>- ist gut im Improvisieren mit ständigen Unterbrechungen</li> <li>- jongliert mit Zahlen und Fakten</li> <li>- Pünktlichkeit und Deadlines werden flexibel gehandhabt</li> <li>- Regeln werden umgangen</li> <li>- Beziehung vor Sache</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Monochron Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zuverlässig in Bezug auf Sachverhalte</li> <li>- reibungslose, durchschaubare Abläufe</li> <li>- gut im Erstellen und Durchführen von Plänen</li> <li>- Zeit kalkulierbar, Termine verlässlich</li> <li>- verbindlich, zuverlässig, berechenbar</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Polychron Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zuverlässig in Bezug auf Beziehungen</li> <li>- flexibles sich Einstellen auf veränderte Bedingungen und Störfaktoren</li> <li>- gut im Jonglieren von Unerwartetem</li> <li>- nutzt ungeplante Gelegenheiten</li> <li>- gut im Kontakt mit Person &amp; Information</li> <li>- lebendig, locker, unverkrampft</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Monochron Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wenig Kontakt zu einer sich vielleicht verändernden Realität</li> <li>- starr &amp; inflexibel</li> <li>- kann unmenschlich sein, durch Trennung von Subjekt und Objekt</li> <li>- kann Vorschriften-Mentalität erzeugen</li> <li>- unpersönlich, kalt, eckig</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Polychron Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann chaotisch sein, durch ständiges Einbeziehen sich ändernder Umstände</li> <li>- Projekte zerfließen, wenn mit Fakten zu sehr jongliert wird</li> <li>- Zeit und Termine schwer einkalkulierbar</li> <li>- Abläufe wenig durchschaubar</li> <li>- chaotisch, unzuverlässig, unberechenbar</li> </ul>

**Abbildung 2 „Chancen und Risiken monochroner bzw. polychroner Kulturen“**

(vgl. Interculture Online 08/2004

[www.culture-contact.com/fileadmin/files/internat\\_projektteams\\_und\\_globale\\_roll\\_outs.pdf](http://www.culture-contact.com/fileadmin/files/internat_projektteams_und_globale_roll_outs.pdf))

## **2.3 Management im deutschsprachigen Raum**

Folgender interkultureller Vergleich in den Kapiteln 2.3 , 2.4 und 2.5 ist eine Zusammenfassung aus mehreren Werken (vgl. Gesteland 1999 dt. und engl. Ausgabe / Brück, 2002 / Preuss, 1986 / Fink, 2001 / Gawlik, 2004).

### **2.3.1 Österreich**

„Obwohl Österreicher und Deutsche die gleiche Sprache sprechen, kommt es häufig zu Kommunikationsproblemen beim Kontakt von Vertretern dieser beiden Kulturen. Kulturelle Unterschiede zwischen Ö Österreichern und Deutschen werden zumindest aufgrund der gemeinsamen Sprache eigentlich nicht erwartet und sind dadurch umso problematischer“ (vgl. Fink 2001 S. 148).

„Österreichischen Managern wird eine ausgeprägte Harmoniebereitschaft nachgesagt. Es wird versucht, eventuelle Schwierigkeiten schon im Vorfeld auszuräumen und Konflikten aus dem Weg zu gehen. ‚Lieber verbündet man sich mit dem Gegner, als Konfrontationen offen auszutragen und sich richtige Feinde zu schaffen.‘ Bei ausländischen Geschäftspartnern, besonders bei den sehr direkten Deutschen, stößt dieses Verhalten oft auf Unverständnis und wird als Zeichen von Schwäche und Ungenauigkeit aufgefasst. Wenn deutsche Direktheit auf den österreichischen Kulturstandard Konfliktvermeidung trifft, führt dies oft zu Missinterpretationen und fördert das Entstehen von Stereotypen und Vorurteilen“ (vgl. Fink 2001 S. 147).

„Der Beziehungsaspekt nimmt meist einen höheren Stellenwert ein als der Sachaspekt. Österreicher bevorzugen einen indirekten Kommunikationsstil bei dem Höflichkeitsformen eine wichtige Rolle spielen. Konfliktvermeidung ist oberstes Ziel der Kommunikation. Den Kommunikationspartner verbal in die Ecke zu drängen, ihn durch harte Worte zu verletzen oder ihn ‚das Gesicht verlieren lassen‘, ist Ö Österreichern fremd und unangenehm. Direkte Kritik wird nach Möglichkeit vermieden oder umgangen“ (vgl. Brück 2002 S. 155). „Die soziale Komponente steht im Vordergrund gegenüber absolutem Leistungsstreben, das persönliche Verhältnis zu den Kollegen ist bedeutender als das Erreichen eines Zieles. Auch bei dringend zu erzielenden Ergebnissen darf die Beziehungsebene nicht vernachlässigt werden. Eher wird riskiert, das Ziel nicht zu erreichen, als die Beziehung zu gefährden oder den Gesprächspartner vor den Kopf zu stoßen. Eine gute Beziehung der kommunizierenden Personen, gegenseitiger Respekt



sowie gebotene Beachtung von Hierarchieebenen und gesellschaftlichen Rollen sind die wichtigsten Elemente der österreichischen Kommunikation. Keine Sache kann so wichtig sein, dass die Beziehungsebene vernachlässigt werden darf“ (vgl. Fink S. 149).

„Besonders im Bereich der Bürokratie macht sich die österreichische Konzentration auf soziale Beziehungen bemerkbar. Vor allem Deutsche kritisieren mangelnde Effizienz und Leistungsbereitschaft. Das Phänomen der „Freunderlwirtschaft“ (Nepotismus), also die ungerechtfertigte Bevorzugung einzelner Personen, stößt auf starke Ablehnung, da es mit dem deutschen Leistungsdenken nicht vereinbar ist“ (vgl. Fink S. 150).

„Regeln werden in Österreich oft als ‚Leitlinie‘ verstanden und nicht als in Stein gemeißelte, unveränderbare Prinzipien. Wenn es die Situation erfordert, sind Österreicher gerne bereit, die Regeln zu umgehen oder sie an eigene Bedürfnisse oder Gegebenheiten ‚anzupassen‘. Anderen, speziell Kunden gegenüber, wird oft eine ‚gespielte Ohnmacht‘ gegenüber der scheinbar übermächtigen Regel‘ vorgeschoben, um persönlichen Entscheidungen auszuweichen. Der Satz ‚Vorschrift ist Vorschrift‘ wird hierbei häufig als Vorwand verwendet, um potentielle Konflikte von der Beziehungsebene wegzuverlagern. Wenn es allerdings aus verschiedensten Gründen wichtig erscheint, dieselbe Regel für eigene Zwecke zu umgehen, wird sich sicher ein Weg dafür finden. Meist wird spontan entschieden, ob eine bestimmte Regel in der jeweiligen Situation beachtet wird oder nicht. Regeltreue wird manchmal sogar als mangelnder Mut zur eigenständigen Entscheidung angesehen“ (vgl. Fink S. 151).

„Eines der wesentlichsten Merkmale für den kulturellen Unterschied zwischen Österreichern und Deutschen ist die Verwendung von akademischen und Amtstiteln. Titel werden in Österreich, wie selbstverständlich, viel häufiger verwendet, oft sogar ohne Verbindung mit dem Namen“ (vgl. Fink 2001 S. 153). „In Deutschland hingegen wird Titeln und Hierarchien wesentlich weniger Bedeutung zugemessen, einzig ein Dokortitel wird vor dem Namen der Person genannt“ (vgl. Gesteland 1999 S. 232). „In Österreich hilft die Verwendung von Titeln sich in der hierarchischen und gesellschaftlichen Struktur zurechtzufinden und die Verteilung von Macht und Einfluss transparent zu machen. Es werden klare Verhältnisse geschaffen und Konfliktpotential, welches zum Beispiel durch eine Verwechslung mit jemanden auf einer niedrigeren Hierarchiestufe entstehen könnte, wird vermieden“ (vgl. Fink 2001 S. 153).

### 2.3.2 Deutschland

„Deutsche Geschäftsleute und Manager haben meist sehr gute Fremdsprachenkenntnisse. Vor allem Englisch sprechen die meisten fließend. Da jedoch der Kunde bei Geschäftsverhandlungen einen sehr hohen Stellenwert hat, ist es für internationale Unternehmen, die mit deutschen Partnern Geschäfte abschließen möchten, empfehlenswert, einen deutsch sprechenden Mitarbeiter dabeizuhaben. Nichtdeutschsprachige sollten bei intensiveren Vertragsverhandlungen einen Dolmetscher anbieten. Der deutsche Geschäftspartner wird dieses Angebot wahrscheinlich als nicht nötig erachten und die Gespräche werden auf Englisch geführt“ (vgl. Gesteland S. 231).

„Deutsche legen großen Wert auf Höflichkeit und Förmlichkeit. Die formelle Anrede zeigt Respekt gegenüber dem Geschäftspartner. Etwa 40 % der deutschen Top-Manager haben einen Dokortitel, den man zusammen mit dem Nachnamen auch nennen sollte (bzw. Herr oder Frau Doktor). Alle weiteren Titel haben eher geringe Bedeutung und werden meist nicht verwendet. Geschäftspartner bleiben oft jahrelang „per SIE“. Das „DU-Wort“ wird meist nur unter jüngeren Kollegen verwendet“ (vgl. Gesteland 1999, S. 232-233).

„Der Großteil der deutschen Geschäftsleute ist sehr reserviert und zeigt kaum Emotionen. Beim Sprechen werden ausholende Gesten und überzogene Mimik meist vermieden. Ein übertriebenes Lächeln gegenüber einem Fremden ist unüblich“ (vgl. Gesteland S. 233).

„Deutsche sind stolz darauf, dass sie sagen, was sie denken und gleich zum Punkt kommen. Diese Direktheit ist nicht zwar nicht aggressiv gemeint, kann jedoch z.B. von Asiaten so aufgefasst werden. Deutsche sind bestrebt, Lösungen durch klare Aussagen herbeizuführen, auch auf die Gefahr hin, dass es zu Konflikten kommen könnte. Da deutsche Geschäftsleute ganz klar zwischen Geschäft und Person unterscheiden, vertreten sie harte Verhandlungspositionen und erwarten dies auch von ihren Geschäftspartnern. Um rasch zu einem klaren, deutlichen Ergebnis zu gelangen, werden zu viele Floskeln und Wertschätzungsbeteuerungen in einer harten, sachlichen Diskussion vermieden, da sie leicht missverstanden werden. Deutsche kehren erst zur Beziehungsebene zurück, wenn die ‚Sache‘ erledigt ist. Speziell von den ‚konfliktscheuen‘ Österreichern wird diese Position oft als arrogant und selbstherrlich eingestuft, was zur Bildung von Vorurteilen führen kann“ (vgl. Gesteland S. 233).

„Eine der wichtigsten Tugenden für einen Deutschen ist Pünktlichkeit. Unpünktlichkeit wird oft mit Unverlässlichkeit gleichgesetzt. Bei einer Verspätung wird in Deutschland erwartet, dass der Geschäftspartner anruft, um einen neuen Termin zu vereinbaren. Man spricht von einer monochronen Gesellschaft“ (vgl. Gesteland S. 232).

„Deutschland wird als eine Art ‚Prototyp einer Leistungsgesellschaft‘ gesehen. Deutsche definieren sich selbst über Leistung. Leistung ist für Deutsche jener Wert, an dem die Stellung im Arbeits- und Privatbereich gemessen wird, da gute Leistungen höherer Wertschätzung entsprechen. Die Einhaltung von Regeln spielt dabei eine wichtige Rolle und stellt eine wichtige Hilfe bei der Erbringung von Leistung dar“ (vgl. Fink 2001 S. 149).

„Eine weitere Eigenschaft, auf die deutsche Geschäftsleute großen Wert legen, ist die akkurate Vorbereitung, mit der sie in eine Verhandlung gehen bzw. eine Präsentation vortragen. Umfangreiche Fakten und Hintergrundinformationen sind wichtiger als bunte Bilder und ‚special effects‘. Empfehlungen und Zeugnisse werden so oft als möglich eingebunden“ (vgl. Gesteland 1999 S. 234).

„Bei Verhandlungen schätzen deutsche Geschäftsleute ein realistisches Einstiegsangebot, das ohne viel zu feilschen erzielt wird. ‚Bazar-Taktiken‘ sind an einem deutschen Verhandlungstisch nicht gern gesehen. Der Deutsche plant nur einen geringen Verhandlungsspielraum ein und steht auch unter Druck zu seiner Verhandlungsposition. Für endgültige Entscheidung über ein Geschäft nehmen sich deutsche Geschäftsleute Zeit, um sich mit anderen Verantwortlichen zu beraten und abzustimmen“ (vgl. Gesteland 1999 S. 234ff).

„Nach Abschluss des Geschäftes sind der Wortlaut des Vertrages sowie das Kleingedruckte für den deutschen Geschäftspartner von äußerster Wichtigkeit. Vertragsinhalte sind wie in Stein gemeißelt und Abänderungen nach Unterzeichnung sind nicht erwünscht und nur schwer umsetzbar. Bei Problemen sind die juristischen Aspekte des Vertrages wichtiger als die persönliche Geschäftsbeziehung“ (vgl. Gawlik S. 132).

### **2.3.3 Schweiz**

Da es in der Schweiz aufgrund der Viersprachigkeit sehr markante regionale Unterschiede gibt, ist an dieser Stelle anzumerken, dass sich die folgende Beschreibung auf die deutschsprachige Schweiz bezieht.

„Schweizer sind sehr zukunftsorientiert. Das Erkennen von Veränderungsmöglichkeiten reicht bereits aus, einen Planungsprozess in Gang zu setzen, der umfassende zukunftsgerichtete Ansätze beinhaltet. Berufliche Zukunftsorientierung ist unerlässlich und die Veränderung des Status quo bietet immer die Möglichkeit zur Verbesserung. Im Gegensatz dazu wird in Österreich erst analysiert, warum die gegenwärtige Struktur vielleicht nicht mehr adäquat sein könnte, bevor mit der Planung begonnen wird“ (vgl. Brück 2002 S. 156).

„Um bessere Resultate zu erzielen, sind Schweizer gerne bereit, Veränderungen herbeizuführen. Diese Veränderungen sind allerdings nur im Berufsleben erwünscht, privat halten Schweizer gerne an alten Traditionen fest. Das Privatleben wird gegenüber möglichen Einflüssen oder Veränderungen abgeschottet. Beruflich und wirtschaftlich sind Schweizer allerdings durchaus weltoffen“ (vgl. Fink 2001 S. 156). „Aus schweizerischer Sicht ist diese wirtschaftliche Weltoffenheit erforderlich, um das Überleben des rohstoffarmen Binnenstaates überhaupt erst zu ermöglichen. Und umgekehrt wirkt die Introversion... als Schutz zur Erhaltung der Eigenart und als Abgrenzung gegenüber Andersartigen“ (Cottier, 1996, S. 232 in Lindner / Lanfranchi / Weibel *Schweizer Eigenart –Eigenartige Schweiz*).

„Das Streben nach Effizienz ist eine der wichtigsten Tugenden der Schweizer. Alles was man tut, wird mit höchstmöglicher Professionalität und Genauigkeit erledigt, was hervorragende Leistungen zur Folge hat. Ordnung und Sauberkeit bilden die Grundlagen für effizientes Handeln. Österreicher und ihre Strukturen und Arbeitsabläufe werden von Schweizern oft als ineffizient angesehen“ (vgl. Fink 2001 S. 155).

„Schweizer sind sachlich und zeigen in der Öffentlichkeit kaum Emotionen. Kunden wird sehr große Höflichkeit und Geduld entgegengebracht, ohne jedoch eine bestimmte Distanz aufzugeben. Die gezeigte Höflichkeit bedeutet nicht, dass vom vorgeschriebenen Weg abgewichen bzw. in Betracht gezogen wird, eine Regel zu umgehen. Der Standpunkt wird zwar sehr höflich, aber dennoch sehr bestimmt klargemacht. Auch Sitzungen werden in diesem direkten Kommunikationsstil abgehalten. Themen werden sachlich diskutiert, ohne dabei allzu sehr auf die Beziehungsebene abzugleiten. Obwohl auch bei Verhandlungen oder Sitzungen Effizienz oberstes Gebot ist, werden Höflichkeit und Geduld nicht außer Acht gelassen“ (vgl. Fink 2001 S. 166).

„Die häufige Verwendung von akademischen und Amtstiteln liegt dem Schweizer fern und wird als mehr als entbehrlich angesehen. Hierarchien sind anders gegliedert als z.B. in Österreich, wo auf Titelbetonung und das Hervorheben der hierarchischen Ebenen viel Wert gelegt wird. Schweizer schließen sich eher zu Gruppen zusammen, wie z.B. Studentenverbindungen, die eine viel größere Rolle spielen als in anderen deutschsprachigen Ländern. Die Zusammensetzung der Gruppen spiegelt die Vielfältigkeit der Schweizer Gesellschaft wider und sichert das Aufrechterhalten traditioneller kultureller Eigenheiten. Die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen ersetzt das Hervorheben der Hierarchiestellung, worauf kaum Wert gelegt wird“ (vgl. Fink 2001 S. 159).

„Schweizer wissen die Vorzüge effizienter Gruppenarbeit zu schätzen und entscheiden sich daher auch im Berufsleben viel häufiger für Teamarbeit als z.B. Österreicher. Bei der Planung zukünftiger Strategien können in einer Gruppe alle Möglichkeiten miteinbezogen und mehr Informationen beschafft werden. Allerdings gibt es eine ‚Abweichung‘ im Bereich der Teamarbeit: Im Gegensatz zu Teams in Deutschland oder Österreich, wo nur das Team als Ganzes für Fehler verantwortlich gemacht wird, werden diese in der Schweiz direkt zugeordnet und die Einzelpersonen werden zur Verantwortung gezogen, was wiederum der Schweizer Korrektheit und Ordnung entspricht“ (vgl. Preuss S. 223).

„Um die schweizerische Ordnung aufrechtzuerhalten, sind Regeln unerlässlich. Regeln und Vorschriften sowie deren genaue Einhaltung werden in der Schweiz grundsätzlich als vernünftig angesehen. Erst wenn eine sinnvolle und effiziente Umsetzung absolut nicht möglich ist, werden sie in Frage gestellt, aber keines Falls wird gleich dagegen verstoßen, da dies die Ordnung gefährden könnte. Verstöße gegen eine Vorschrift des sehr straffen nationalen Regelwerks werden meist durch finanzielle Strafen geahndet. Der eher lockere Umgang mit Regeln bzw. die Umgehung solcher, wie es z.B. Österreicher gewöhnt sind, trifft bei Schweizern auf Unverständnis und Irritation“ (vgl. Fink 2001 S. 159).

„Dem von Patriotismus geprägten Schweizer liegt es fern, negative Seiten seines Landes oder der Bewohner anzuführen. Schon ein ‚In-Frage-Stellen‘ der schweizerischen Strukturen wird stark abgelehnt. Selbst die leiseste Kritik bzw. negative Bemerkungen über schweizerische Eigenheiten können heftige Reaktionen auslösen. Ausländern gegenüber zeigen Schweizer klare Zurückhaltung, die sich in sehr strengen Aufenthalts- und Einbürgerungsgesetzen niederschlägt. Wohlstand, relative Sicherheit und stark verwurzelte Traditionen sollen nicht gefährdet werden“ (vgl. Fink S. 158).

## **2.4 Management im englischsprachigen Raum**

### **2.4.1 England**

Da es in Großbritannien sehr markante regionale Unterschiede gibt, ist an dieser Stelle anzumerken, dass sich die folgende Beschreibung auf Geschäftsleute aus England bezieht.

„Kaum ein Engländer spricht eine Fremdsprache gut genug, um Geschäftsverhandlungen zu führen. Für Ausländer, die nicht fließend Englisch sprechen, ist ein Dolmetscher unbedingt zu empfehlen.

Da England ein Land der Eliteschulen und ‚Old Boys‘ Networks‘ ist, haben Empfehlungsschreiben, Referenzen und Zeugnisse einen hohen Stellenwert. Bei Titeln ist es sehr wichtig, an welcher Universität das Studium absolviert wurde. Bei renommierten Universitäten wird der Name der Universität in Klammer angeführt. Im Alltag werden Titel jedoch nur selten verwendet, ausgenommen bei Ärzten.

Herkunft, Gesellschaftsschicht und Familienhintergrund sind in England sehr wichtig, im Gegensatz zu den USA und Australien, wo das ‚Erreichte‘ mehr zählt als die Herkunft. Die Statusunterschiede und das Elitedenken sind auch der Grund für die bekannte britische Förmlichkeit im sozialen Umgang. Höflich und nicht verletzend zu sein, ist eine der wichtigsten Grundregeln. Junge Engländer sind in der Kommunikation zwar nicht ganz so steif und durch den E-Mail-Schriftverkehr wird der Stil etwas aufgelockert ‚Bitte‘ und ‚Danke‘ sind jedoch auch bei jungen Engländern absolut unerlässlich und Unhöflichkeit ist ein Tabu. Dies zeigt sich auch im Umgang mit Kunden, die mit ihren Wünschen und Bedürfnissen im Vordergrund stehen. Die Kundenorientierung ist sehr hoch und Beschwerden werden zumeist rasch und unbürokratisch aus der Welt geschafft.

Als Anrede wird Mr, Mrs, Miss oder Ms verwendet, bis der Geschäftspartner vorschlägt, zum Vornamen zu wechseln. Dies kann oft schon beim zweiten oder dritten Treffen der Fall sein, jedoch nicht so prompt wie in Amerika, wo oft schon während des ersten Treffens der Vorname als Anrede vorgeschlagen wird. Ärzte und Geistliche erwarten jedoch mit dem Titel angesprochen zu werden.

Hierarchiedenken und Klassenbewusstsein sind in England sehr stark ausgeprägt. Die Klassen durchmischen sich nicht und sind für 70% der Briten ein wichtiges Ordnungskriterium. Eng damit verbunden ist auch die Akzeptanz von Vorgesetzten und deren Anweisungen. Da höhere Positionen in der Regel Personen mit der besten Ausbildung innehaben, wird ihnen auch Kompetenz zugestanden und es wird von ihnen erwartet, dass sie Entscheidungen treffen und die Verantwortung dafür übernehmen.

Ebenso wie Deutsche, Holländer oder Skandinavier sind auch Engländer eher reserviert und introvertiert, was ihren Kommunikationsstil betrifft. Sie neigen zu Tiefstapelei (Understatements) und zeigen kaum Emotionen während des Gesprächs. Engländer der Oberschicht verwenden eine vage, oft etwas indirekte Sprache, der Rest ist eher direkt. Geschäftsleute aus anderen Ländern sollten mit beiden Stilen vertraut sein bzw. sich auf die Unterschiede einstellen. Gefühle und Emotionen sind nicht für die Öffentlichkeit bestimmt und werden hinter Sprachklischees verborgen.

Bei Meetings zeichnen sich Engländer durch Disziplin, Professionalität und Strukturiertheit aus. Der gründlich vorbereitete Zeitplan wird genau eingehalten und alle Punkte der Agenda werden der Reihe nach abgearbeitet. Langwierige Diskussionen werden durch ergebnisgerichtetes, handlungsorientiertes Verhalten ersetzt.

Wenn es an die Verhandlungen geht, planen Engländer eine große Verhandlungsspanne ein, um Raum für beträchtliche Zugeständnisse zu lassen. In Deutschland und Dänemark ist diese Taktik verpönt und wirkt auf Geschäftspartner aus diesen Ländern als eher unverlässlich.

Bevor Engländer eine Geschäftsentscheidung treffen, lassen sie sich genügend Zeit um Vor- und Nachteile abzuwägen. Für Amerikaner mit der Einstellung „Zeit ist Geld“ ist der Prozess der Entscheidungsfindung zu zeitaufwändig, für den Rest der Business-Welt jedoch angemessen. Rechtliche bzw. juristische Aspekte und Details des ausgehandelten Vertrages sind sehr wichtig. Bei Problemen verlassen sich Engländer auf den Inhalt des Vertrages. Nicht vertraglich geregelte Aspekte werden nach Unterzeichnung nicht gerne in Betracht gezogen“ (Eigenübersetzung nach Gesteland engl.1999).

## 2.4.2 USA

„Obwohl die USA eine komplexe Gesellschaft sind, wo zahlreiche ethnische Gruppierungen, Rassen und Kulturen aufeinander treffen, gibt es doch gewisse Eigenschaften, die auf den Großteil der amerikanischen Geschäftsleute zutreffen.

Da es bei den Amerikanern meist an Fremdsprachenkenntnissen mangelt, wird der Großteil der Geschäftsgespräche und Verhandlungen in amerikanischem Englisch geführt. Für Besucher, deren Englischkenntnisse nicht gut genug sind, ist ein Dolmetscher dringend zu empfehlen.

Als Bewohner eines Einwanderungslandes wo geographische Mobilität eine große Rolle spielt, sind Amerikaner gern bereit, Geschäfte mit Fremden abzuschließen. Obwohl eine Empfehlung vielleicht so manche ‚Tür etwas leichter öffnen‘ kann, ist es durchaus üblich, den potentiellen Geschäftspartner direkt zu kontaktieren“ (vgl. Gesteland 1999 S. 262).

„Einer der amerikanischen Grundwerte ist Gleichheit ohne offensichtliche Statusunterschiede. Die individuelle Leistung, ‚das Erreichte‘, steht über der sozialen Herkunft, Familienabstammung oder dem Geschlecht. Amerikaner sind für ihre Zwanglosigkeit berühmt. Dies zeigt sich z.B. in der Tatsache, dass amerikanische Geschäftsleute ihrem ausländischen Partner oft schon beim ersten Treffen anbieten, sich gegenseitig beim Vornamen zu nennen, egal ob dieser höher gestellt ist oder nicht. Diese Geste, die freundliche Offenheit symbolisiert, sollte von Geschäftsleuten aus förmlicheren Kulturkreisen nicht als Respektlosigkeit verstanden werden. Auch die lockere Art der Begrüßung und des Umgangs mit Visitenkarten drücken diese egalitären Werte aus. Außer bei Ärzten und hohen Regierungsbeamten legen Amerikaner keinen Wert auf Titel“ (vgl. Gesteland 1999 S. 263).

„Eine weitere Ausprägung dieser Ungezwungenheit ist die typisch amerikanische Cocktailparty wo es darum geht, auf zwanglose Art und Weise viele neue Bekanntschaften zu machen. Auch für Geschäftsleute ist dies eine gute Gelegenheit, um neue Kontakte zu knüpfen“ (vgl. Gesteland 1999 S. 266).

„Je nach ethnischer Herkunft und Persönlichkeit ist der Kommunikationsstil der Amerikaner unterschiedlich. Nordeuropäer und Ostasiaten würden sie wahrscheinlich als expressiv und extrovertiert bezeichnen. Verglichen mit Südeuropäern oder



Lateinamerikanern sind sie jedoch eher introvertiert und nahezu sanft. Amerikaner sprechen bei hitzigen Verhandlungen lauter als z.B. ihre Geschäftspartner aus Asien. In einer Unterhaltung werden alle Pausen mit neuen Wörtern gefüllt. Amerikaner schätzen einen direkten Austausch von Informationen und beziehen den Kontext kaum ein, wenn sie sprechen. Diese Direktheit stößt bei asiatischen Geschäftsleuten oft auf Unverständnis. Umgekehrt sind Amerikanern Verhandlungspartner, die sich mit indirekten, vagen Worten ausdrücken sogar etwas suspekt“ (vgl. Gesteland 1999 S. 264).

„Bei der Begrüßung schätzen Amerikaner einen festen Händedruck und direkten Blickkontakt. Ein weicher Händedruck gilt oft als Symbol für Schwäche, das Ausweichen des Blicks wird mit Unverlässlichkeit oder sogar Unehrllichkeit gleichgesetzt. Manche Amerikaner klopfen dem Gesprächspartner auf die Schulter oder fassen den anderen am Unterarm. Auch dies soll ein freundliches Verhältnis bekunden, ist jedoch z.B. in Japan ein absolutes Tabu und wird deshalb von asiatischen Geschäftsleuten als unangebracht und unangenehm empfunden“ (vgl. „Der amerikanische Traum: Mit Greencard oder Visum in die USA“ von Liam Schwartz und Georg Mehnert 2008 S. 159).

„Amerikaner sind eine absolut monochrome Gesellschaft. Zeit ist für sie ein greifbarer Wert, den man sparen, verlieren, investieren und verschwenden kann. Unpünktlichkeit gilt als absolute Disziplinlosigkeit und als unverschämt. Meetings werden ohne Unterbrechung durchgezogen und keinesfalls von Anrufen oder Besuchern unterbrochen. Der Satz „Time is Money“ trifft auf die meisten amerikanischen Geschäftsleute zu“ (vgl. Gesteland 1999 S. 263).

„Für Amerikaner ist es üblich, das Eröffnungsangebot des Partners auf seine Flexibilität zu prüfen. Ein realistisches Angebot mit einer kleinen Sicherheitsspanne ist auf jeden Fall der beste Weg. Mit heftigem Feilschen ist trotzdem zu rechnen. Zugeständnisse sollten nur mit Widerstand und auf Basis einer äquivalenten Bedingung gewährt werden. Amerikaner setzen ihre Verhandlungspartner gerne unter Druck. Diese Taktik sollte man einfach ignorieren. Ein weiterer beliebter Trick ist das Handeln mit Stückzahlpreisen. Der amerikanische Geschäftspartner versucht dabei den verringerten Preis, der für die Abnahme einer großen Stückzahl gewährt wird, für eine deutlich kleinere Abnahmemenge zu erreichen. Darauf sollte sich der Vertragspartner jedoch keinesfalls einlassen. Ebenso wenig auf reduzierte so genannte ‚Einführungspreise‘, da es äußerst schwierig ist, später den regulären Preis zu erzielen“ (vgl. Gesteland 1999 S. 265).

„Amerikaner sind sehr abschlussorientiert und treffen ihre Entscheidungen schnell. Ausführlicher Small Talk und lange Vorreden werden als Zeitverschwendung angesehen. Ausländische Verhandlungspartner, die zu lange brauchen, um zu einer Entscheidung zu kommen, müssen von amerikanischer Seite mit Ungeduld rechnen.

Die juristischen Aspekte eines Vertrages sind von größter Wichtigkeit. Meist sind die jeweiligen Firmenanwälte im gesamten Verhandlungsprozess involviert. Bei späteren Unstimmigkeiten berufen sich Amerikaner strikt auf den Vertragsinhalt und werden misstrauisch, wenn sich der Geschäftspartner auf außervertragliche Dinge bezieht. Auch eine langjährige gute Geschäftsbeziehung wird nie über dem Wortlaut des Vertrages stehen“ (vgl. Gesteland 1999 S. 265).

### **2.4.3 Australien**

„Bei australischen Geschäftsleuten gibt es Unterschiede im Kommunikations- und Verhandlungsstil, die auf die Abstammung der jeweiligen Person zurückzuführen sind. Diejenigen, die südeuropäische oder mediterrane Vorfahren haben, sind meist expressiver, wogegen jene, die von Nordeuropäern oder Briten abstammen, eher reserviert sind. Die Geschäftssprache ist Englisch.

Ebenso wie in England und den USA erfolgt die erste Kontaktaufnahme mittels Brief, E-Mail oder Fax gefolgt von einem Anruf, bei dem um einen Termin für ein Treffen gebeten wird. Auch Australier kommen rasch nach der Kontaktaufnahme ‚zur Sache‘. Längerer Small Talk zur Kontaktabahnung ist unüblich. Eher wird das Kennenlernen bei ein paar Bier in einem Pub beschleunigt. Der volle Name wird meist nur beim ersten Treffen verwendet, dann wird der australische Geschäftspartner rasch vorschlagen, zum Vornamen zu wechseln“ (vgl. Gesteland 1999 S. 253ff).

„Australier sind in der Regel nicht sehr gesprächig. Sie lieben das Understatement und sind für ihren trockenen, ironischen Humor bekannt. Oftmals sind Australier jedoch noch direkter als Deutsche und Amerikaner. Verbale Direktheit gilt in der abschlussorientierten Gesellschaft als Tugend. Die unbefangene und geradlinige Ausdrucksweise und Direktheit wirkt auf Asiaten jedoch oft aggressiv. Australier haben außerdem eine Vorliebe für heftiges Streiten und lebhaft Konfrontationen. Besonders Verhandlungs-

partner aus dem asiatischen Raum missverstehen diesen Kommunikationsstil oft und empfinden ihn als provozierend oder feindselig“ (vgl. Gesteland S. 253).

„Die australische Kultur ist sehr stark von Egalitarismus geprägt. Einen Australier mit Titeln und Leistungen beeindrucken zu wollen, sollte man daher gar nicht erst versuchen. Schon die kleinste Spur von Prahlerei und Angeberei erweckt einen schlechten Eindruck z.B. bezahlt man im Pub nur dann eine Runde, wenn man damit an der Reihe ist. Extrarunden als Einladung gelten oft schon als Angeberei. Mit Erfolg anzugeben, wird als unangenehm empfunden. ‚Workaholics‘ werden bemitleidet“ (vgl. Gesteland 1999 S. 254).

„Der Umgang mit der Zeit wird in Australien eher locker gehandhabt. Ungefähre Pünktlichkeit und ein etwas langsames Arbeitstempo prägen das Geschäftsleben. Australier lassen sich von ihren ausländischen Geschäftspartnern nicht gerne zur Eile antreiben.

Verkaufspräsentationen sollten schlicht und zurückhaltend sein. Australier sehen es nicht gerne, wenn der ausländische Geschäftspartner nur sein eigenes Produkt lobt. Dokumentationen, Gutachten und Aussagen Dritter sind empfehlenswerter als Eigenwerbung. Da Australier nicht gerne feilschen, ist ein realistisches Einstiegsangebot der beste Weg. Der Prozess der Entscheidungsfindung liegt zeitlich gesehen etwa im Mittelfeld zwischen stark abschlussorientierten und beziehungsorientierten Märkten“ (vgl. Gesteland S. 255ff).

## **2.5 Gegenüberstellung der Kulturstandards**

Im Folgenden werden die, in den Kapiteln 2.3 und 2.4 angeführten, Kulturstandards direkt gegenübergestellt und verglichen.

Als Bezeichnung werden die internationalen Länderkürzel verwendet.

A = Österreich, D = Deutschland, CH = (in diesem Fall deutschsprachige) Schweiz,

GB = (in diesem Fall) England, USA = Vereinigte Staaten von Amerika,

AUS = Australien

	<b>Kommunikationsstil</b>	<b>Regeltreue</b>	<b>Konfliktverhalten</b>
<b>A</b>	„indirekt bis ausweichend – Kommunikationspartner soll nicht in die Ecke gedrängt werden – Höflichkeitsformen wichtig“	„Regeln oft nur ‚Leitlinie‘ – werden je nach Situation spontan an Bedürfnisse angepasst bzw. umgangen – gespielte ‚Ohnmacht‘ gegenüber der übermächtigen Regel‘ um persönlichen Entscheidungen auszuweichen“	„konfliktscheu - Konfliktvermeidung ist oberstes Ziel - eventuelle Schwierigkeiten schon im Vorfeld ausräumen um Beziehung nicht zu gefährden“
<b>D</b>	„sehr direkt jedoch immer höflich und förmlich – oft jahrelang „per SIE“ – kommen gleich zum Punkt – übermäßige Floskeln werden vermieden“	„Einhalten von Regeln absolut notwendig um gute Leistungen zu erzielen“	„Lösungen durch klare Aussagen herbeigeführt – Konflikte werden in Kauf genommen – harte Verhandlungspositionen“
<b>CH</b>	„direkt – höflich aber bestimmt – sachliche Diskussionen ohne auf die Beziehungsebene abzugleiten“	„Regeln und deren Einhaltung werden als vernünftig angesehen – unerlässlich zur Aufrechterhaltung der Ordnung – Höflichkeit bedeutet nicht, in Betracht zu ziehen, von einer Regel ab zu weichen“	„zur Konfliktbeseitigung wird gerne ein Mediator zu Rate gezogen, der zwischen den Konfliktparteien vermittelt“
<b>GB</b>	„reserviert und introvertiert – britische Förmlichkeit – höflich und nicht verletzend zu sein sehr wichtig – Engländer der Oberschicht sehr indirekte Sprache – Rest direkter – Neigung zu Understatements“		„sogenannte Notlügen ‚little white lie‘ und ‚polite lie‘ werden verwendet, um etwas negatives auszudrücken, den Gesprächspartner aber nicht zu verletzen“
<b>USA</b>	„zwanglos, informell, freundliche Offenheit – Anrede mit Vornamen oft schon beim ersten Treffen – „Schulterklopfen“ – für Asiaten oft zu expressiv“	„Regeln werden befolgt – Personen, die dies nicht tun, ziehen sich den Unmut der anderen zu“	„wenn man nichts nettes sagen kann, sagt man lieber gar nichts“
<b>AUS</b>	„Kommunikationsstil abhängig von der Abstammung von expressiv bis eher reserviert – Small Talk zur Kontaktaufnahme unüblich – Wechsel zum Vornamen erfolgt rasch – oft noch direkter als Deutsche“		„Vorliebe für heftiges Streiten und lebhaftes Konfrontationen – für Asiaten oft provozierend und feindselig“

**Abbildung 3 „Gegenüberstellung der Kulturstandards Kommunikationsstil – Regeltreue – Konfliktverhalten“**

(vgl. Gesteland 1999 dt. und engl. Ausgabe / Brück, 2002 /  
Preuss, 1986 / Fink, 2001 / Gawlik, 2004)

	<b>Kompromissbereitschaft</b>	<b>Beziehungs-/ Sachaspekt</b>	<b>Hierarchie und Titel</b>
<b>A</b>	„soziale Komponente steht vor absolutem Leistungsstreben Kompromisse werden nur eingegangen, wenn die Beziehung nicht gefährdet wird“	„Beziehungsebene sehr wichtig – darf nie der „Sache“ untergeordnet werden – gute Beziehung und gegenseitiger Respekt sehr wichtig“	„starke Hierarchie- und Titelbetonung auch im Alltag – hilft sich in der gesellschaftlichen Struktur zurechtzufinden und Machtverteilung klar zu stellen“
<b>D</b>	„ ‚Bazar-Taktiken‘ und heftiges Feilschen in Verhandlungen nicht erwünscht – geringer Verhandlungsspielraum – stehen auch unter Druck zu Verhandlungsposition“	„starker Sachbezug – erst wenn „die Sache“ erledigt ist, wird zur Beziehungsebene übergegangen“	„wenig Wert auf Titel – außer dem Dokortitel werden Titel kaum verwendet“
<b>CH</b>	„offen für Veränderungen allerdings nur beruflich – privat Festhalten an alten Traditionen – Kompromisse, werden nur eingegangen, wenn dabei keine Regeln umgangen werden müssen“	„noch schwächerer Kontextbezug als Deutschland – starke Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene – Verhandlungen beginnen direkt ohne vorheriges ‚Geplänkel‘ – Abgleiten auf Belangloses der Beziehungsebene wird vermieden“	„kaum Verwendung von Titeln – Gruppenbildung z.B. Studentenverbindung ersetzt Hervorheben der Hierarchiestellung – auch im Berufsleben öfter Teamarbeit“
<b>GB</b>	„planen großen Verhandlungsspielraum ein um Raum für Zugeständnisse zu lassen - wirkt auf Deutsche eher unzuverlässig“		„starkes Elitedenken – Herkunft, Gesellschaftsschicht und Familienhintergrund sind absolut wichtig – Eliteschulen und –universitäten als ‚Statussymbol‘ – starkes Klassenbewusstsein – Akzeptanz von Vorgesetzten sehr hoch
<b>USA</b>	„heftiges Feilschen auch bei realistischen Angeboten – setzen Geschäftspartner gerne unter Druck – Handeln mit Stückzahlpreisen bzw. Einführungspreisen üblich“	„direkter Austausch von Informationen – Kontext kaum miteinbezogen – juristische Aspekte eines Vertrages stehen immer im Vordergrund gegenüber der Geschäftsbeziehung“	„Gleichheit ohne Statusunterschiede – das Erreichte steht über sozialer Herkunft, Abstammung und Geschlecht“
<b>AUS</b>	„abschlussorientiert - realistisches Einstiegsangebot bevorzugt, da Feilschen unüblich – Gutachten und Aussagen Dritter besser als Eigenwerbung“		„Egalitarismus stark ausgeprägt – Verwendung von Titeln und mit Erfolg anzugeben, wird als unangenehm und als Prahlerei angesehen“

**Abbildung 4 „Gegenüberstellung der Kulturstandards Kompromissbereitschaft – Beziehungs- vs. Sachaspekt – Hierarchie- und Titelbetonung“**

(vgl. Gesteland 1999 dt. und engl. Ausgabe / Brück, 2002 /

Preuss, 1986 / Fink, 2001 / Gawlik, 2004)

	<b>Effizienz</b>	<b>Emotionalität</b>	<b>Monochron / Polychron</b>
<b>A</b>	„von Deutschen und vor allem von Schweizern oft Vorwurf der mangelnden Effizienz – starke Bürokratisierung“	„emotionell – von Schweizern oft als hektisch und gefühlsbetont bezeichnet – ‚Gemütlichkeit‘ spielt eine große Rolle“	„eher monochron orientiert – vor allem Parteienverkehrszeiten auf Ämtern und Behören werden sehr streng eingehalten“
<b>D</b>	„Leistungsgesellschaft – definieren sich selbst über Leistung – gute Leistungen entsprechen höherer Wertschätzung“	„meist eher reserviert und kaum Emotionen – ausholende Gesten und überzogene Mimik wird vermieden – übertriebenes Lächeln gegenüber Fremden unüblich“	„stark monochron – Pünktlichkeit absolut wichtig – Unpünktlichkeit wird mit Unverlässlichkeit gleichgesetzt“
<b>CH</b>	„Streben nach Effizienz wichtigste Tugend – höchstmögliche Professionalität und Genauigkeit“	„sachlich – kaum Emotionen – Höflichkeit und Geduld immer unter Wahrung einer gewissen Distanz“	„stark monochron - zukunftsorientiert – schon das Erkennen einer Veränderungsmöglichkeit reicht für Planungsprozesse“
<b>GB</b>	„Disziplin, Professionalität und Strukturiertheit – gründlich vorbereiteter Zeitplan wird genau eingehalten – ergebnisgerichtetes, handlungsorientiertes Verhalten“	„kaum Emotionen – Gefühle und Emotionen werden hinter Sprachklischees verborgen – Wechsel zum Vornamen relativ rasch – Klassen vermischen sich jedoch nicht – Gefallen an etwas kann oft überschwänglich, fast übertrieben gezeigt werden“	„stark monochron - Pünktlichkeit gebieten schon die Höflichkeit und die ‚British correctness‘“
<b>USA</b>	„abschlussorientiert – Small Talk ist Zeitverschwendung – Ungeduld wenn Entscheidungsfindung zu lange dauert“	„Schulterklopfen – für Asiaten oft unangenehm - Wechsel zum Vornamen oft schon beim ersten Treffen – Cocktailparty typisch um zwanglose Bekanntschaften zu machen, auch für Geschäftsleute“	„absolut monochron – ‚Zeit ist Geld‘ – Unpünktlichkeit ist Disziplinlosigkeit – Meetings werden nicht unterbrochen“
<b>AUS</b>	„Längerer Small Talk zur Kontaktabahnung und auch in Verhandlungen unüblich. Relativ abschlussorientiert“	„sind nicht sehr gesprächig – Unterstatements – verbale Direktheit – Vorliebe für heftiges Streiten und lebhaft Konfrontationen“	„relativ monochron – Umgang mit der Zeit eher locker – ungefähre Pünktlichkeit und langsames Arbeitstempo“

**Abbildung 5 „Gegenüberstellung der Kulturstandards Effizienz – Emotionalität – Monochron vs. Polychron“**

(vgl. Gesteland 1999 dt. und engl. Ausgabe / Brück, 2002 /

Preuss, 1986 / Fink, 2001 / Gawlik, 2004)

### 3 Teammanagement

„**Management** leitet sich ab vom englischen *to manage*, dies von italienisch *maneggiare* ‚an der Hand führen‘, dies von lat. *manus* ‚Hand‘; die engl. Bedeutung wurde im 17./18. Jh. durch franz. *ménagement* beeinflusst. Die etymologische Wurzel des Begriffs *Management* ist lateinisch, *manus agere*, und bedeutet ‚an der Hand führen‘“ (vgl. Staehle, 1999, S. 71).

„**Management** bezeichnet

- den Managementprozess, eine Tätigkeit, einen Vorgang bzw. Prozess
- die Unternehmensführung, die Tätigkeiten zur Führung von Organisationen
- die Geschäftsführung, umgangssprachlich die Leitung einer Organisation
- die Managementlehre, ein Forschungsgebiet, das sich mit Management-Wissen beschäftigt“ (Staehle, 1999, S. 71).

„Der Anglizismus **Team** (altengl.: *team* Familie, Gespann, Nachkommenschaft) bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren Personen zur Lösung einer bestimmten Aufgabe, bzw. zur Erreichung eines bestimmten Zieles“ (vgl. [www.etymonline.com/index.php?l=t&p=4](http://www.etymonline.com/index.php?l=t&p=4)).

„Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die gemeinsam eine Aufgabe erledigen sollen. Meist besteht innerhalb des Teams keine formelle Hierarchie. Grundidee der Arbeit im Team ist das Zusammenwirken ergänzender Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder, um ein Ergebnis zu erreichen, das für jedes einzelne Teammitglied allein nicht leistbar gewesen wäre“ ([www.projektmagazin.de/glossar/gl-0122.html](http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0122.html)).

„Wenn Teamarbeit zum Erfolg aller Beteiligten führen soll, müssen Gewohnheiten aufgegeben und Arbeitsstile aufeinander abgestimmt werden. Aufgaben, Verantwortung und Erfolg gilt es mit anderen zu teilen, und eine Vielzahl von Einzelhandlungen ist zu einem wirksamen Gesamtprozess zu koordinieren. Teamarbeit als gemeinsame Vorgehensweise und Entscheidung bedeutet einen wichtigen Wechsel im Rollenverständnis aller Beteiligten. Darauf müssen sich vor allem Führungskräfte vorbereiten und einstellen“ (vgl. Ehm 2004a).

## 3.1 Teamaufbau

Was ist eigentlich der Unterschied zwischen einer Arbeitsgruppe und einem Team? Handelt es sich nicht bei beiden Gruppierungen einfach um Menschen, die zusammenarbeiten? Ja und nein. Natürlich besteht sowohl eine Arbeitsgruppe als auch ein „echtes“ Team aus einzelnen Personen, die gemeinsam arbeiten. Und doch gibt es einige charakteristische Punkte, welche die beiden unterscheiden.

### 3.1.1 Arbeitsgruppe

Nach Jon R. Katzenbach kann eine **Arbeitsgruppe** wie folgt definiert werden:

„Jede kleine Gruppe von Personen, die sich zusammenfinden, um einen gemeinsamen Zweck zu verfolgen oder gemeinsame Resultate anzustreben“ (Katzenbach, 1998).

„Eine Arbeitsgruppe fasst Personen (persönliche Mitglieder) bzw. Stellen (geborene Mitglieder) zusammen, deren Arbeitsaufgaben unmittelbar miteinander in Beziehung stehen, um den Arbeitsauftrag der Arbeitsgruppe zu erfüllen. Sie wird von einem Gruppenleiter geführt, dessen Rechte und Pflichten im Arbeitsauftrag festgelegt werden müssen. Der Gruppenleiter kann fachliches Weisungsrecht haben, aber auch eine rein koordinierende Tätigkeit ist möglich (Primus Inter Pares)“

([www.projektmagazin.de/glossar/gl-0663.html](http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0663.html))

„Eine Gruppe sind jedenfalls mehr als zwei Personen – dennoch machen mehrere Personen, die sich gemeinsam an einem bestimmten Ort aufhalten, deshalb noch keine Gruppe aus.“ [...] „Wesentliche Voraussetzung für die Entstehung von Gruppen und zugleich ein wesentliches Merkmal der Gruppe ist jedenfalls die Möglichkeit zur unmittelbaren, direkten und intensiven Interaktion einzelner Personen über eine längere Zeit hinweg auf ein bestimmtes, gemeinsames Ziel hin. Kommunikation ist für Gruppen als soziale Systeme also ein wesentliches, konstituierendes Element“ (vgl. Monika Heinrich „*Gruppenarbeit: Theoretische Hintergründe und praktische Anwendungen*“ in: Kasper / Mayrhofer, 2002, S. 300).



### 3.1.2 Team

Im Vergleich dazu definieren Katzenbach und Smith ein **Team** wie folgt:

„Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen“ (Katzenbach/Smith, 1993, S. 70).

Bei Wolfgang Staehle finden wir folgende Definition:

„Ein Team ist eine kleine, funktionsgegliederte Arbeitsgruppe, mit gemeinsamer Zielsetzung, mit relativ intensiven, wechselseitigen Beziehungen und einer spezifischen Arbeitsform (teamwork). Weitere Kennzeichen sind ein ausgeprägter Gemeinschaftsgeist (teamwork) und eine relativ starke Gruppenkohäsion“ (Staehle, 1999, S. 270 – siehe auch Kasper / Mayrhofer, 2002, S. 301).

„Wie diese Definitionen zeigen, sind gemeinsame Leistungsziele und gegenseitige Verantwortung die Hauptmerkmale eines Teams. Anders als Teams begnügen sich Arbeitsgruppen mit der Summe der „individuellen Bestleistungen“. Sie streben keine kollektiven Ergebnisse an, die eine gemeinsame Anstrengung erfordern würden. Mitglieder von Arbeitsgruppen übernehmen nur für ihre eigenen Arbeitsergebnisse Verantwortung“ (vgl. Katzenbach/Smith 1993, S. 119 und 124).

„Bei einem Team hingegen sind die Leistungsergebnisse des gesamten Teams und nicht der Erfolg der einzelnen Personen das Hauptziel. Die Leistungen echter Teams müssen mehr sein als die Summe der individuellen Beiträge“ (vgl. Katzenbach/Smith 1993, S. 175). „Dies erfordert eine Mischung von einander ergänzenden Fähigkeiten, wie

- Fachliche oder funktionelle Sachkenntnis / technical or functional expertise
  - Fähigkeiten zur Problemlösung und Entscheidungsfindung / problem-solving
  - Fähigkeiten im Umgang miteinander / interpersonal action
- (vgl. Katzenbach/Smith, 1993, S. 74-75 und Hayes, 1997, S. 51-52)

sowie ein Anliegen, das über einzelne Aufgaben hinausgeht, Ziele, die gemeinsame Arbeitsergebnisse definieren, und einen Arbeitsansatz, der die individuellen Fähigkeiten zu einer einmaligen kollektiven Fähigkeit verschmilzt. Alle diese Faktoren bewirken also eine starke wechselseitige Verantwortung“ (vgl. Katzenbach/Smith 1993, S. 175).

## **3.2 Teamentwicklung**

„Teamentwicklung ist in erster Linie ein Veränderungs- und Wachstumsprozess einer Gruppe von Individuen, zusammengeführt oder zusammengefügt mit der Orientierung auf ein gemeinsames Ziel oder eine gemeinsame Aufgabe. Mittels gezielter Teamentwicklung kann eine Gruppe eine deutliche Veränderung in ihrem Selbstverständnis und in ihrem Leistungsverhalten erfahren.

Jedes Team durchläuft im Laufe seiner „Lebens- und Entwicklungsgeschichte“ eine Folge von abgrenzbaren Entwicklungsphasen, die vom Teamleiter beachtet und gestaltet werden.“<sup>1</sup>

Eigentlich besteht die Teambildung nur aus vier Phasen: Forming, Storming, Norming, Performing. In folgender Auflistung werden jedoch noch drei so genannte „Erweiterungsstufen“ angeführt.

### **3.2.1 Gründungsphase (= Forming)**

„Jedes Team hat mindestens einmal eine Gründungsphase. In dieser Phase werden die Teammitglieder bestimmt oder finden sich. Die zentralen Fragen sind: Wer ist aus welchem Grund in diesem Team dabei? Was kann jeder einzelne in diesem Team für sich erreichen? Was kann in diesem Team auf die Teammitglieder zukommen? In der Gründungsphase werden sowohl Bedenken geäußert (z.B. über Personenzusammensetzung oder die zu erfüllende Aufgabe) als auch Neugier und Interesse an der neuen Situation und Aufgabe gezeigt“. (vgl. Ehm 2004a, S. 15 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

---

<sup>1</sup> Vgl. Coaching-Letter September 2004 zum Thema Teamentwicklung V.I.E.L. ® Coaching + Training (= Verein für Intelligente Entwicklungen und Lösungen).  
[www.viel-coaching.de/letter/letter0904.pdf](http://www.viel-coaching.de/letter/letter0904.pdf) sowie [www.dornerconsulting.at/news/1508.php](http://www.dornerconsulting.at/news/1508.php)

### **3.2.2 Orientierungsphase (= Storming)**

„Hier treten folgende perspektivische und organisatorische Fragen auf, die geklärt werden müssen: Was ist die Herausforderung des Teams? Was ist der konkrete Nutzen für den Einzelnen, für das Team und für das Unternehmen. Welche konkreten Aufgaben sind zu bewältigen, um die Herausforderung zu meistern?“ (vgl. Ehm 2004a, S. 15 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

### **3.2.3 Normierungsphase (= Norming)**

„In dieser Phase der Teamentwicklung wird die konkrete Zusammenarbeit im Team gestaltet. Die zentralen Fragen sind: Welche Regeln gelten für die Zusammenarbeit? Wie sieht die konkrete Aufgabenverteilung aus? Welche gemeinsamen Werthaltungen werden vom Team nach außen vertreten (Identitätsbildung)?“ (vgl. Ehm 2004a, S. 16 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

### **3.2.4 Aktionsphase (= Performing)**

„Im klassischen Teambildungsmodell „endet“ mit dieser Phase die Teamentwicklung. Das Team hat die Phase der erfolgreichen Leistungserbringung erreicht. Die Energie des Teams wird nun ganz der Aufgabe gewidmet. Folgende Fragen müssen in dieser Phase geklärt werden: Wer übernimmt welche Aufgabe? Wie werden die Aufgaben erledigt? Was sind die erzielten Ergebnisse?“ (vgl. Ehm 2004a, S. 16 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

### **3.2.5 Perfektionsphase**

„Hat das Team ein bestimmtes Niveau in der Qualität der Leistungen und der Zusammenarbeit erreicht, ist es in der Lage, weitere Schritte zur Leistungsverbesserung vorzunehmen. Die Perfektion besteht in der Abstimmung von Herausforderung und den Regeln und Vorgehensweisen zu deren Erreichung. Um diese Perfektion zu erreichen, müssen folgende Fragen beantwortet werden:

Wie kann gemeinsam mehr erreicht werden? Welche hemmenden Faktoren können beseitigt werden? Welche Potentiale in der Leistungserbringung können noch ausgeschöpft werden?“ (vgl. Ehm 2004a, S. 17 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

### **3.2.6 Professionalisierungsphase**

„Kern dieser Phase ist die Sicherstellung beständig stabiler Leistungserbringung. Wiederholung, Dokumentation und Ablaufsicherheit werden dabei zu zentralen Themen. Hierbei sind folgende Punkte wichtig: Wie stellt man im Team sicher, dass Erfolge wiederholbar sind? Wie wird eine möglichst hohe Transparenz für alle Arbeitsabläufe und –zusammenhänge erreicht? Wie wird die Kompetenz des Teams gesichert?“ (vgl. Ehm 2004a, S. 18 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

### **3.2.7 Spezialisierungsphase**

„Konzentration auf Kernleistungen steht in dieser Phase im Vordergrund. Dadurch wird die Wiederholbarkeit erhöht, der Dokumentationsaufwand gesenkt und gewisse Abläufe in den Arbeitsablauf integriert bzw. standardisiert. Die zentralen Fragen sind: Mit welcher Leistung bietet das Team den größten Nutzen? Welche Leistungen sind mit dem geringsten Aufwand zu erbringen?“ (vgl. Ehm 2004a, S. 19 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

## 4 Führen ist eine Kunst – 6 Dinge für gute Teamführung

Ein Team zu leiten, ist keine leichte Aufgabe. Doch was sind die wichtigsten Eckpfeiler einer guten Teamführung? In ihrem Buch „*Teams - Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*“ führen Ron Katzenbach und Douglas K. Smith folgende Punkte an, die für eine erfolgreiche Teamführung von Bedeutung sind (vgl. Katzenbach/Smith 1993, S. 186-193 und S. 175):

„1. Anliegen, Ziele und Arbeitsansatz müssen gültig und sinnvoll bleiben

(= Zweckdefinitionen und Zielsetzungen klären)

Alle Teams müssen ein gemeinsames Anliegen, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz definieren.

2. Aufbau von Engagement und Vertrauen

Teamführer sollten Engagement und Vertrauen jedes Einzelnen, aber auch des Teams im gesamten aufbauen. Rückenstärkung und Ermunterung nähren die wechselseitige Verantwortung und das Vertrauen, die für die Leistung eines Teams von enormer Bedeutung sind.

3. Optimierung des Fähigkeitenmix und –niveaus

(= gemeinschaftliche Fähigkeiten und Ansätze des Teams stärken)

Letzten Endes setzen sich die flexibelsten und leistungsstärksten Teams aus Menschen zusammen, die über alle fachlichen, funktionalen, auf den Umgang miteinander und auf das Team orientierten Fähigkeiten, über alle Problemlösungs- und Entscheidungsfindungsfähigkeiten verfügen, die ein leistungsfähiges Team braucht.

4. Beziehungen zur Außenwelt managen und Hindernisse beseitigen

(= von außen auferlegte Hindernisse aus dem Weg räumen)

Ein Teamführer ist gefordert, Existenzzweck, Zielsetzung und Vorgangsweise des Teams allen Personen, die es unterstützen oder behindern könnten, effektiver zu kommunizieren. Auch muss er den Mut besitzen, immer dann für das Team zu intervenieren, wenn ihm Hindernisse in den Weg gelegt werden, die das Team lähmen oder demoralisieren könnten.

#### 5. Möglichkeiten für andere schaffen

Kein Team wird gute Leistungen erzielen, wenn der Teamführer die besten Möglichkeiten und Aufgaben an sich reißt und auch das Lob dafür einheimst. Aus dem Weg zu gehen und anderen Möglichkeiten zu eröffnen, bedeutet jedoch nicht, die Verantwortung für Führung, Beobachtung und Kontrolle abzugeben.

#### 6. Echte Arbeit

Jedes Mitglied eines echten Teams, auch der Teamführer, hat im Großen und Ganzen gleich viel echte Arbeit zu leisten. Ein Teamführer muss ebenso wie jedes andere Teammitglied genau den Beitrag leisten, den das Team in der jeweiligen Situation braucht.“

### **4.1 Profil einer Führungskraft**

Wie sieht eine gute Führungskraft aus? Welche Eigenschaften und Fähigkeiten zeichnen sie aus? Wie sollte sie sich verhalten? Was sollte sie vermeiden? Gibt es die „perfekte“ Führungskraft überhaupt?

Diese und andere Fragen werden wohl oft gestellt – von Mitarbeitern ebenso wie von Personen in Führungspositionen. Doch zu 100% kann sie wahrscheinlich niemand wirklich beantworten. Denn vor allem in der Personalführung wird deutlich, dass alle Menschen verschieden und einzigartig sind und niemals auf genau dieselbe Art und Weise handeln werden. Daher kann man auch keine stereotype Führungskraft festlegen, denn je nach Unternehmensart, Umfeld, Mitarbeiterpotential und Aufgabenbereich müssen Führungskräfte unterschiedlich agieren.

Der chinesische Philosoph Lao-Tse (6. Jhd. v. Chr.) hat den Begriff „Führer“ so definiert:

„Der beste Führer ist der, dessen Existenz gar nicht bemerkt wird; der nächstbeste der, welcher geehrt und gepriesen wird; der nächstbeste der, den man fürchtet, und der schlechteste der, den man hasst. Wenn die Arbeit des besten Führers getan ist, sagen die Leute: ‚Das haben wir selbst getan‘“

(Lao-Tse – siehe auch Katzenbach/Smith, 1993, S. 198).

Im folgenden Teil werden einige Eigenschaften angeführt, die man von einer Führungskraft „erwartet“ bzw. sogar „voraussetzt“. Natürlich könnte man diese Liste fast unendlich fortsetzen und es werden auch nie alle Punkte auf jedes Unternehmen zutreffen. Und doch kann man gewisse „Eckpfeiler“ erkennen, die – manchmal in etwas abgewandelter Form – für fast alle Unternehmensarten, Branchen und Berufsfelder gültig sind.

#### **4.1.1 Vorbild**

Einer der wichtigsten Punkte ist, dass die Führungskraft als Vorbild dient. Denn jemand, der nicht mit gutem Beispiel voran geht, wird von den Mitarbeitern wohl kaum ernst genommen oder respektiert. Der deutsche Autor und Berater Dr. Wolf W. Lasko beschreibt dies in seinem Buch *„Dream Teams – 110 Stories für erfolgreiches Teamcoaching“* mit einem treffenden Beispiel:

„...Wenn das zu erreichende Ziel also heißt: ‚Wir essen keine Datteln mehr‘, wie wollen Sie Ihren Mitarbeitern den Weg dorthin aufzeigen, wenn Sie selber genüßlich nach jeder Dattel greifen, die sich Ihnen bietet? Das ist so, als würde ein Raucher dem anderen den einfachsten Weg zum Nichtraucher erklären.“

(Lasko, 1996/2003, S.170)

So verhält es sich auch in einem Betrieb. Nur eine Führungskraft, die den Mitarbeitern als Vorbild dient, wird den nötigen Respekt erhalten und Autorität erlangen. „Gute Manager entwickeln ein Vertrauensverhältnis zwischen den Mitarbeitern und sich, indem sie authentisch sind und keine Rollen spielen. Sie müssen glaubwürdig sein und mit anderen respektvoll umgehen.“<sup>2</sup>

„Der Manager Will Potter von der amerikanischen Speditionsfirma ‚Preston Corporation‘ hat im Rahmen einer Firmen-Neustrukturierung folgenden, sehr treffenden Satz verwendet: ‚Bei uns heißt es oft, dass Mitarbeiter uns ihr Vertrauen nicht schenken, sondern zu treuen Händen überlassen. Man muss es sich jeden Tag aufs Neue verdienen‘“ (vgl. Garfield, 1993, S. 19).

---

<sup>2</sup> Vgl. Fachzeitschrift Personal Manager 01/05 S. 28 – Interview mit Peter Stadelmann, Vorsitzender der Geschäftsleitung Management Education & Development am Malik Management Zentrum St. Gallen.

Das kann eine Führungskraft nur erreichen, wenn sie die Vorbildrolle ernst nimmt und „vorlebt“.

Eine Führungskraft sollte von den Mitarbeitern nichts verlangen, was sie nicht auch selber bereit wäre zu tun. Wolf Lasko schreibt in seinem Buch „*Dream Teams*“ dazu sehr deutlich:

„Wer sich zu schade ist für das Kleine ist auch nicht gut genug für das Große“ (Lasko, 1996/2003, S. 189) bzw. „Wer zu groß ist für kleine Aufgaben, ist zu klein für große Aufgaben. Der beste Lehrer ist der, der sich auch als Schüler fühlt“ (vgl. Lasko, 1996/2003, S. 248 und S. 249).

Zu dieser Vorbildwirkung gehört auch, dass Vorgesetzte ein entsprechendes Arbeitsklima schaffen. „Wer von dem Arbeiter im Betrieb Leistung und Produktivität fordert, muss auch für den Arbeiter im Betrieb Sinnhaftigkeit der Arbeit schaffen“ (Böckmann, 1980, S. 102).

Auch wenn dieser Satz von Unternehmens-Fachberater Walter Böckmann vielleicht etwas veraltet klingt, hat er doch seine Richtigkeit. Wenn Mitarbeiter keinen Sinn in ihrer Arbeit sehen und nicht wissen, wofür sie sich überhaupt anstrengen sollten, werden sie das auch nicht tun.

#### **4.1.2 Zielsetzung - Vision**

„Dazu ist es besonders wichtig – vor allem im Teammanagement – dass alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben. Dieses Ziel könnte man auch als „Vision“ bezeichnen. Um eine wirkliche Unterstützung durch das Team zu erfahren, müssen die Teammitglieder natürlich erst einmal darüber informiert werden, dass es überhaupt eine Vision gibt. Und sie müssen erfahren, welche Teilziele diese Vision beinhaltet. Vielleicht mangelt es manchen Unternehmen gerade an dieser Transparenz. Die schönste Vision des Herrn Direktors kann nicht umgesetzt werden, wenn er sie für sich allein behält. Vielmehr muss er sie erst einmal seiner Führungsmannschaft, so gut es geht, mitteilen, damit diese sich darin einfühlen und mit ihr identifizieren kann“ (vgl. Lasko, 1996, S. 18).



„Dann müssen ‚Spielregeln‘ aufgestellt werden, um sich aufeinander verlassen und Hand in Hand arbeiten zu können. Nun obliegt es den Führungskräften, diese Vision ihren Teams zu vermitteln und ihnen die Spielregeln so zu erklären, dass von allen Mitarbeitern ein möglichst breites Commitment, also eine Zustimmung bzw. Verpflichtung/Verbindlichkeit erzielt wird. Denn letztendlich sind auch, vielleicht sogar gerade, die Mitarbeiter der unteren Ebenen wichtig, um eine Unternehmensvision lebendig werden zu lassen.

Das gesetzte Ziel soll gemeinsam erreicht werden. Die Mitarbeiter sollten dabei auch regelmäßig über den Fortschritt in Richtung dieser Zielsetzung informiert werden, denn der erreichte Erfolg dient als Ansporn und Motivation“ (vgl. Lasko, 2003, S. 6).

#### **4.1.3 Motivation**

Damit komme ich auch schon zur nächsten Eigenschaft, die eine gute Führungskraft ausmacht: Die Fähigkeit und Bereitschaft zur Motivation der Mitarbeiter.

„Motivation ist Ansprache der Beweggründe (Bedürfnisse) zur Willensübereinkunft in einer bestimmten Situation“ (Becker, 2000, S. 162).

„Loben und Mahnen sollten immer im gleichen Ausmaß erfolgen. Ein Mitarbeiter, dessen Leistungen nie positiv erwähnt oder gewürdigt werden, wird sich auch nicht besonders anstrengen. Demotivierte Mitarbeiter bringen keine guten Leistungen und machen Fehler. Durch die unweigerlich darauf folgende Kritik durch den Vorgesetzten, werden die Mitarbeiter noch mehr demotiviert und der Teufelskreis schließt sich. Demotivierte Mitarbeiter sind ein Symptom schlechter Führung.

Nicht nur hervorragende Leistungen sollten anerkannt werden, sondern gerade auch die selbstverständlichen, normalen, durchschnittlichen Leistungen. Dies hebt die Arbeitsfreude und stärkt den Willen“ (vgl. Becker, 2000, S. 175).

Laut dem bereits erwähnten Manager Will Potter ist einer der besten Motivationsfaktoren „das Gefühl, zum Erfolg des Unternehmens beizutragen“ (vgl. Garfield, 1993, S. 20).

#### 4.1.4 Delegation

„Damit aber ein Arbeitnehmer oder eben ein Teammitglied zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann, müssen ihm Aufgaben übertragen werden. Dieses „Abgeben“ von Aufgaben nennt man delegieren oder Delegation.

Für viele (vor allem neue) Führungskräfte ist es die schwierigste Aufgabe zu lernen, wie man delegiert. Immer wenn sie einen Mitarbeiter mit einer bestimmten Aufgabe betrauen, werden sie von Ängsten und Sorgen geplagt, ob die übertragene Aufgabe wohl auch „richtig“ erledigt wird. Also kontrollieren sie ständig den Verlauf des Auftrages und übernehmen ihn sogar selbst, wenn er nicht exakt so ausgeführt wird, wie sie vermuten, dass es richtig sei“ (Eigenübersetzung nach Hayes, 1997, S. 102).

„In diesem Zusammenhang gibt es ja ‚zum Glück‘ genügend Gründe, warum man gewisse Arbeiten erst gar nicht abgibt oder nach bereits erfolgter Delegation wieder ‚an sich reißt‘: ‚Ich möchte das Projekt nicht aus den Augen verlieren‘, ‚Die Sache ist zu heikel für meine Mitarbeiter‘, ‚Das muss ordentlich gemacht werden, da erledige ich es besser selbst.‘. Jeder, der so argumentiert, während ihm die Arbeit über den Kopf wächst und seine Mitarbeiter Däumchen drehen, sollte sich ruhig einmal fragen, warum er keinem Mitarbeiter Verantwortung übertragen möchte. Vielleicht weiß er nicht, dass man Menschen nur dadurch zur Verantwortlichkeit erziehen kann, indem man ihnen Verantwortung überträgt“ (vgl. Lasko, 1996/2003, S. 113).

„Gute Führungskräfte haben gelernt, mit diesen Sorgen und Ängsten umzugehen, die das Delegieren anfangs mit sich bringt. Sie sind sich dessen bewusst, dass zwei Menschen eine Aufgabe nie auf exakt die gleiche Art und Weise ausführen werden. Deshalb fühlen sie sich auch nicht in Ihrer Autorität untergraben, wenn ein Mitarbeiter an eine Aufgabe anderes herangeht, als sie es selber getan hätten. Stattdessen achten sie auf das Endergebnis. Wurde der Auftrag erledigt, ist das Ergebnis zufrieden stellend? Wenn ja, ist es meist nebensächlich, wie der Mitarbeiter zu dem Resultat gekommen ist. Wenn die Aufgabe nicht wunschgemäß erledigt wurde, wenden sich gute Führungskräfte direkt an den betroffenen Mitarbeiter und besprechen mit ihm die Situation. Dabei können sie auch herausfinden, warum der Mitarbeiter den Auftrag nicht ausführen konnte und entsprechende Maßnahmen ergreifen, um dem Mitarbeiter zu helfen, in Zukunft ‚gewappnet‘ zu sein“ (Eigenübersetzung nach Hayes, 1997, S. 102).

„Delegieren heißt, jemanden an eine Aufgabe heranzuführen, nicht sie ihm diktatorisch zu übertragen“ (Lasko, 1996/2003, S. 107 -108).

#### **4.1.5 Empowerment**

„Empowerment (vom englischen „to empower“ = berechtigen, ermächtigen etw. zu tun) beinhaltet alle Aktivitäten, die die Mitarbeiter auffordern und ermächtigen, im Unternehmen persönliche Verantwortung für die Zielerreichung des Gesamtunternehmens und die dazu notwendigen organisatorischen und sozialen Prozesse zu übernehmen. Um dies zu realisieren, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter sowohl durch Information und Kenntnisse über die Wertschöpfung und mögliche Verbesserungsbeiträge als auch durch leistungsabhängige Belohnungen und den Wertschöpfungsprozess beeinflussende Machtbefugnisse gefordert werden“ (vgl. Scholz 2000, S. 962 – siehe auch Conger / Kanungo *“Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings“*, 1987 und Clutterbuck / Kernaghan *„Empowerment. So entfesselnd Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter“*, 1995). „Zu den Methoden des Empowerment zählen vor allem Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation. Mit dem Empowerment wird angestrebt, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und damit die Arbeitsleistung zu steigern“ (Bühner, 2001, S. 234).

#### **4.1.6 Kritik**

„Eine gute Führungskraft sollte auch fähig sein, ‚korrekt‘ zu kritisieren. Kritik sollte nicht missbilligend sein, sondern zu Veränderungen oder Lösungen anregen. Dabei kann und muss die Führungsperson ehrlich sein aber dennoch Rücksicht auf die Gefühle anderer nehmen. Wer fähig ist, die Sprache so zu nutzen, dass der andere bereit ist, das Gesagte anzunehmen, wird die Beziehung nicht belasten, vielmehr wird er die Bereitschaft zur Kommunikation damit erhöhen“ (vgl. Lasko 1996/2003, S. 145 und 152).

„Natürlich gibt es auch Dinge, die eine Führungsperson vermeiden sollte. Ein guter Teamführer gibt niemals den einzelnen Teammitgliedern die Schuld oder lässt zu, dass sie versagen und niemals leugnet er schlechte Teamleistungen weg. Erfolg ebenso wie Misserfolg sind Sache des gesamten Teams. Kein äußeres Hindernis entschuldigt ein Versagen des Teams, und einzelne versagen nicht. Nur das Team als ganzes kann versagen“ (vgl. Katzenbach/Smith, 1993, S. 186 ff).

## 4.2 Führungsstile

„Unter einem Führungsstil versteht man eine grundsätzliche Handlungsmaxime des Vorgesetzten. Gegenüber dem in der konkreten Situation stark modifizierbaren Führungsverhalten bleibt der Führungsstil über einen längeren Zeitraum konstant“ (Scholz, 1994, S. 437).

Der deutsche Soziologe Max Weber (1864-1920) unterschied schon um die Zeit der vorigen Jahrhundertwende folgende „Idealtypen der Autorität“:

**„Traditionale Herrschaft** - unumschränkte Alleinherrschaft, Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt.

**Charismatische Herrschaft** - Die Persönlichkeit der Führungskraft steht an erster Stelle. Nur die Ausstrahlung und das Charisma zählen und sind Grundlage für Entscheidungen. Diese „Bewunderung“ ruft meist absolute Loyalität hervor. Eigene Urteile und Standpunkte werden den „persönlichen Qualitäten“ der Führungsperson untergeordnet.

**Bürokratische Herrschaft** - Die Funktion ist nicht an eine Person gebunden, sondern auf Zeit verliehen und übertragbar. Positionen sind austauschbar. Der Führungsanspruch leitet sich aus Richtlinien und Dienstanweisungen ab“ (vgl. Ehm, 2004, S. 3 und Eigenübersetzung nach Koschnick 1995 (2) S. 141).

Diese Klassifizierung wird jedoch heute nur noch selten verwendet. Heute orientiert man sich im Personalmanagement eher an den klassischen Führungsstilen des Sozialpsychologen Kurt Lewin (1890-1947):

### 4.2.1 Autoritärer (autokratischer) Führungsstil

Motto: „Derjenige der führt, hat als einziger die Übersicht und die richtigen Lösungen“ (Ehm, 2004, S. 4).

„Dieser Führungsstil folgt dem ‚Top-Down‘ Prinzip, d.h. die Anweisungen erfolgen nur von oben nach unten. Die Führungskraft setzt sowohl die Ziele, als auch die Regeln, wie diese zu erreichen sind, alleine fest. Die Mitarbeiter werden nicht in den Entscheidungs-

prozess eingebunden. Die wichtigste Anforderung an die Mitarbeiter ist der ‚Gehorsam‘ gegenüber des Vorgesetzten/der Führungskraft. Eine Führungskraft die diesem Prinzip folgt, ist meist selbst sehr leistungsorientiert und zeichnet sich durch sehr gute Fachkenntnisse aus. Jede Aktivität der Mitarbeiter wird in die gewünschte Richtung gelenkt, wobei Anordnungen sehr eindeutig sind und Aufgaben direkt und ohne Diskussion zugeteilt werden.

Hauptaugenmerk liegt auf dem Erfolg und dem Ergebnis des Projekts, die Beziehung zu den Mitarbeitern hingegen ist sehr distanziert und kühl. Die Führungskraft zeigt keinerlei Anteilnahme an Erwartungen, Bedürfnissen und Problemen der Mitarbeiter und definiert Lösungswege selber, ohne den Mitarbeitern die Chance zu geben, eigene Lösungen zu finden.

Solche Führungskräfte besitzen meist ein ausgeprägtes Überlegenheitsgefühl und dulden selbst keine Kritik. Sie zögern allerdings nicht, den Mitarbeiter offen oder verdeckt zu tadeln, da sie z.B. die Ursache für mangelnden Erfolg einzig und allein in mangelnder Intelligenz oder fehlender Einsatz- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter sehen. Durch diesen autoritär-bestimmenden Stil kommt es zu einem angespannten Klima innerhalb der Abteilung und die Mitarbeiter verhalten sich eher passiv, angepasst und unselbständig. Die eigene Kreativität bleibt meist auf der Strecke, da Meinungen, Haltungen und Lösungen oft kritiklos übernommen werden“ (vgl. Ehm, 2004, S. 4-5 und Eigenübersetzung Koschnick 1995 (2) S. 140).

#### **4.2.2 Kooperativer (demokratischer) Führungsstil**

„Gespräche, Abstimmung und vor allem der gegenseitige Respekt zwischen Führungskräften untereinander und Mitarbeitern stehen bei diesem Ansatz des kooperativen oder partnerschaftlichen Führungsstils im Vordergrund. Die Führungskräfte akzeptieren und schätzen die Rechte aller Mitglieder des Teams, die auch in den Entscheidungsprozess miteingebunden werden. Kooperation, Diskussion und Übereinstimmung werden sehr ernst genommen und haben einen hohen Stellenwert“ (vgl. Ehm, 2004, S. 5-6 und Eigenübersetzung Koschnick 1995 (2) S. 267).

„Die Führungskraft überträgt Verantwortung (z.B. eigene Verantwortungsbereiche) und erhöht dadurch sowohl die Motivation und Selbständigkeit der Mitarbeiter als auch die

Leistungsbereitschaft. Durch diese Abgabe von Verantwortung und Aufgaben schafft sich die Führungskraft im Endeffekt Entlastung und kann sich somit mehr auf die konkreten Führungsaufgaben konzentrieren.

Es findet ein Zusammenwirken von Führungskräften und Mitarbeitern statt. Das sach- und termingerechte Erreichen der Ziele wird gemeinsam angestrebt, die Führungskraft lässt dem Mitarbeiter dabei jedoch die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie diese Ziele am besten zu erreichen seien“ (vgl. Ehm, 2004, S. 5-6 und Eigenübersetzung Koschnick 1995 (2) S. 267).

#### **4.2.3 Laissez-Faire Führungsstil**

Motto: „Es passiert, was passieren muss und es ist das Richtige.“

„Der Ansatz geht auf den französisch-schweizerischen Philosophen Jean Jacques Rousseau (1712-1778) zurück. Kernaussage ist hierbei, dass wie in der Erziehung auch in der Führung von Menschen die Aufgabe und Herausforderung zwangsläufig auch die richtige Verhaltensweise hervorruft“ (vgl. Ehm, 2004, S. 5-6 und Eigenübersetzung Koschnick 1995 (2) S. 267).

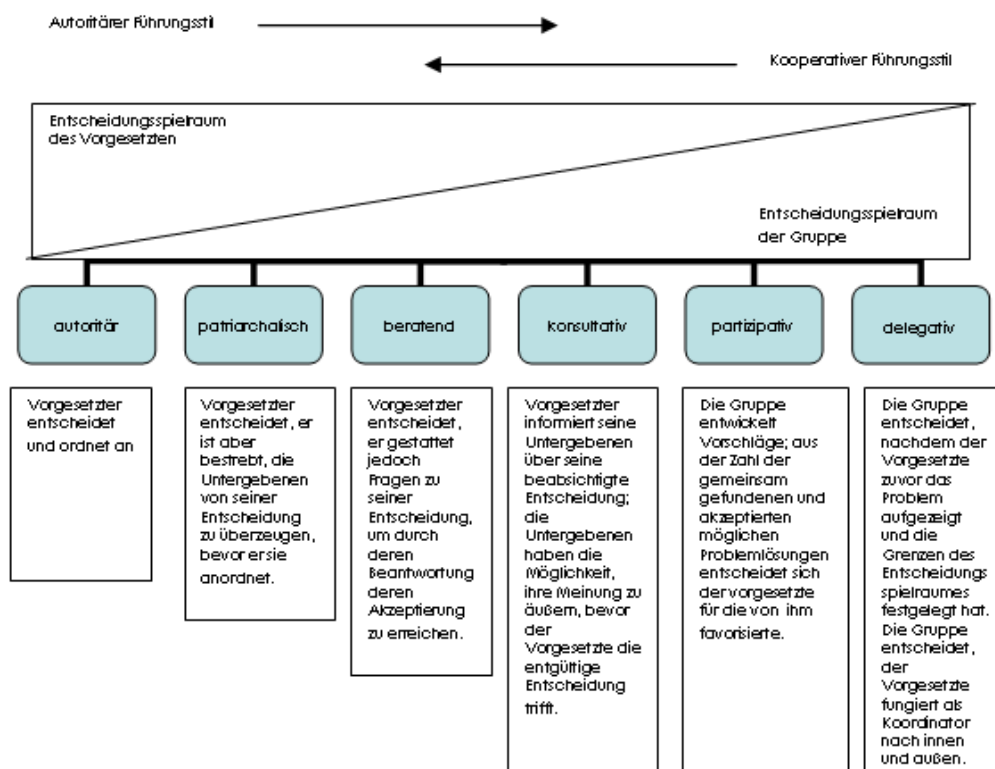
„Eine Führungskraft, die diesen Stil bevorzugt, überlässt die Mitarbeiter oft sich selbst und zeigt wenig Interesse an den Bedürfnissen, Interessen und Problemen der Mitarbeiter. Anweisungen und Instruktionen sind oft unklar und wenig präzise und die Haltung der Führungskraft ist eher unsicher. Führungskräfte des Laissez-faire-Stils nutzen überwiegend fremde Verfahren und Methoden, an denen sie starr festhalten. Eigene Ideen als auch Vorschläge der Mitarbeiter fließen nicht in den Arbeitsablauf ein. Die beliebtesten Mitarbeiter solcher Führungskräfte sind diejenigen, die sich einfach anpassen ohne unangenehme Fragen zu stellen“ (vgl. Ehm, 2004, S. 5-6 und Eigenübersetzung Koschnick 1995 (2) S. 267).

„Durch diesen Führungsstil verlieren die Mitarbeiter schnell das Interesse am gemeinsamen Arbeiten und Erfolg. Die Motivation, sich kreativ einzubringen oder selbständig Projekte durchzuführen ist sehr gering, da weder positives noch negatives Feedback seitens der Führungskraft zu erwarten ist. Anstatt dem erstrebenswerten ,Wir-

Gefühl' kommt es zu Resignation und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern“ (vgl. Ehm, 2004, S. 5-6 und Eigenübersetzung Koschnick 1995 (2) S. 267).

#### 4.2.4 Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum und Schmidt

„Das **Führungskontinuum** ist eine von R. Tannenbaum und W. Schmidt entwickelte Führungstheorie. Sie erstellten eine siebenstufige Typologie alternativer Führungsstile anhand des Kriteriums der Partizipation in Entscheidungssituationen. Die beiden Autoren betrachten dabei die von Kurt Lewin entwickelten Führungsstile autoritär und demokratisch als die beiden Pole eines Kontinuums und fügen zwischen diesen Extrempunkten fünf Abstufungen ein“ (vgl. Steyrer 1996, S. 203-205).



**Abbildung 6: „Kontinuum-Theorie bzw. Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt“**

(Eigene Grafik in Anlehnung an: Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H. (1958):

How to choose a leadership pattern. In: "Harvard Business Review". 36/1958, S. 95-102).

## 4.3 Führungsmodelle

„Führungsmodelle treffen Aussagen darüber, wie die Praxis der Führung in den Unternehmen vollzogen werden soll. Sie beruhen teils auf wissenschaftlichen Grundlagen, teils sind sie aus praktischen Erfahrungen entstanden“ (vgl. [www.4managers.de/themen/fuehrungsmodelle/](http://www.4managers.de/themen/fuehrungsmodelle/) sowie diverse Skripten von Seminaren und Proseminaren für Betriebswirtschaftslehre und Organisationslehre).

### 4.3.1 Harzburger Führungsmodell

„Dieses Führungsmodell wurde vom Gründer der Führungsakademie in Bad Harzburg, Reinhard Höhn (1904-2000) in den 1950er Jahren entwickelt und sollte den bis dahin vorherrschenden autoritär-patriarchalischen Führungsstil ablösen. Es handelt sich hierbei um ein Führungsmodell, welches der Organisation und Führung der gesamten Unternehmung dient. Das Führungsmodell war besonders in den 1960er und 1970er Jahren weit verbreitet und wird noch heute an deutschen Hochschulen gelehrt. Allerdings wurde es in der Praxis vom ‚Management by Objectives‘ (siehe auch 4.4.2) abgelöst, das seit den 1980-er Jahren existiert“ ([www.4managers.de](http://www.4managers.de)).

„Der Grundgedanke des Modells ist, dass die Motivation von Mitarbeitern durch Delegation von Verantwortung und die Übertragung selbständiger Aufgabenbereiche gefördert werden kann. Daher ist das Modell auch eng mit dem Management-Konzept Management by Delegation verwandt (siehe auch 4.4.1). Jeder Mitarbeiter erhält ein festumgrenztes, klares Aufgabengebiet mit Kompetenzen und eigenverantwortlicher Entscheidungs- und Handlungsbefugnis. Für diesen Aufgabenbereich trägt der Mitarbeiter aber auch die volle Verantwortung. Durch die Auflösung der starren Strukturen wird die Motivation der Mitarbeiter gesteigert und das Betriebsklima verbessert“ (vgl. Ehm, 2004, S. 7).

„Hauptbestandteil des Harzburger Führungsmodells sind umfangreiche Führungsanweisungen bzw. Führungsgrundsätze und Stellenbeschreibungen. Daher wird es oft wegen zu starker Bürokratisierung kritisiert. Weiters kann es zu einem Missbrauch der Machtposition kommen, die unfaire Delegation zur Folge hat. Aber auch eine mögliche Fehleinschätzung der Mitarbeiterqualifikationen für bestimmte Aufgaben kann mit diesem Modell entstehen“ (vgl. Ehm, 2004, S. 7 sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)).



### **4.3.2 St. Galler Führungsmodell (St. Galler Management-Modell)**

Dieses Modell wurde Anfang der 1970er Jahre von Hans Ulrich (1919-1997) und dessen Schülern an der Universität St. Gallen entwickelt.

„Das St. Galler Management-Modell stellt inhaltlich eine systematisierte, für Führungskräfte aller Stufen konzipierte Managementlehre dar. Das Modell ist systemorientiert in dem Sinne, dass bei seiner Konstruktion gemäß den Erkenntnissen der Systemtheorie vorgegangen wurde, dass bei seiner Darstellung Begriffe und Vorstellungen aus der Systemtheorie verwendet werden und dass die Führungskräfte damit im systemorientierten Denken geschult werden sollen“<sup>3</sup> (siehe auch Management by Systems 4.4.6).

### **4.3.3 Gruppenkonzept von Likert**

„Führungsmodell, das davon ausgeht, dass Mitarbeiter, organisatorisch betrachtet, gleichzeitig Teilnehmer zweier sich überlappender Gruppen sein sollen. Abgesehen von den obersten und untersten Hierarchieebenen soll nach Rensis Likert jeder Mitarbeiter gleichzeitig in zwei verschiedenen Gruppen (z. B. Abteilungen) an Entscheidungen beteiligt werden und ist damit in der einen Gruppe teilnehmendes, in der anderen Gruppe führendes oder moderierendes Mitglied. Entscheidungen sollen so weit nach unten verlagert werden, dass diese bezüglich des Sachverstandes der Gruppenmitglieder gerade noch bewältigt werden können. Durch das Netzwerk sich überlappender Gruppen soll die Kommunikation und Integration im Unternehmen verbessert werden.

Gruppenarbeit muss jedoch nicht immer motivierend auf Mitarbeiter wirken (Gruppenfertigung). Gruppenentscheidungen benötigen i.d.R. viel Zeit und der Erfolg einer Maßnahme hängt entscheidend vom Klima in der Gruppe (Kohäsion) sowie dem Willen ab, gemeinsam die Entscheidungen zu realisieren. Praktische Anwendungen dieses Modells sind selten.“ ([www.unternehmerinfo.de/Lexikon/G/Gruppenkonzept.htm](http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/G/Gruppenkonzept.htm).)

---

<sup>3</sup> Management Zentrum St. Gallen, Malik on Management® Online-Shop

[www.mom.ch/html/371/de/Detailansicht.htm?autor=4964&artikelgruppe=81414&returnList=342&cpmedium=](http://www.mom.ch/html/371/de/Detailansicht.htm?autor=4964&artikelgruppe=81414&returnList=342&cpmedium=)

## 4.4 Management-by Konzepte

„In den 1960er Jahren wurde nach Orientierungshilfen gesucht, um die Führungsaufgaben zu systematisieren. Dabei wurde aus den empirischen Erkenntnissen der betriebswirtschaftlichen Praxis eine Reihe von Führungsprinzipien entwickelt. Management-by-Modelle versuchen durch eine Simplifikation der Situation und der personenspezifischen Charakteristiken, Handlungsvorgaben für die Erfüllung der Managementaufgaben zu generieren. Es ist hierbei nicht zu leugnen, dass durch die Anwendung dieser Management-by-Modelle häufig ein transparenteres und damit wahrscheinlich auch effektiveres Handeln des Managers resultiert“ (Kostka & Hassan, 1997, S. 80-81).

Da jeder Autor den Begriff Management-by-Konzepte anders definiert, sei hier stellvertretend eine Definition zitiert:

„Management-by-Konzepte (Führungsmodelle) liefern in praktisch-normativer Form methodische Hinweise und Empfehlungen für die Bewältigung von Führungsaufgaben. Das Spektrum reicht von Modellen, die einen umfassenden Anspruch erheben“ [...] „bis hin zu Ansätzen, die kaum mehr als einfache Grundsätze oder Prinzipien zur Gestaltung der Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern darstellen und sich auf einzelne Aspekte des Führungsprozesses beschränken“ (Bühner, 2001, S. 468).

### 4.4.1 Management by Delegation

Wird im Deutschen meist mit „Führung durch Aufgabendelegation bzw. Aufgabenübertragung“ (Koschnick, 1995, S. 357) übersetzt.

Auch die Bezeichnung „partizipatives Führungskonzept“ wird verwendet ([www.unternehmerinfo.de/Lexikon/G/Gruppenkonzept.htm](http://www.unternehmerinfo.de/Lexikon/G/Gruppenkonzept.htm)). „Durch Management by Delegation wird die Aufgabe samt zugehöriger Kompetenz und Verantwortung weitergegeben, nicht aber, wie beim Management by Objectives durch Zielvorgaben geführt“ (Linnert / Müller-Sydltitz / Neske, 1972, S. 433). „Eine Führungsstrategie, bei der die einzelnen Mitarbeiter dauerhaft festgelegte Aufgabenstellungen in festumrissenen Arbeitsgebieten haben, innerhalb derer sie Entscheidungs- und Handlungsverantwortung tragen.“ (Koschnick, 1995, S. 357). „Die Vorgesetzten sollen durch dieses Konzept

entlastet werden. Durch die Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsfreiheit werden die Mitarbeiter zu Eigeninitiative und Verantwortungsbewusstsein animiert.

Die Voraussetzung für dieses Konzept ist eine klare Aufgabendefinition und Kompetenzabgrenzung. Es besteht allerdings die Gefahr, dass Vorgesetzte nur monotone und langweilige Routineaufgaben delegieren, die sie selbst nicht gern erledigen“ (vgl. [www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html](http://www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html)).

#### **4.4.2 Management by Objectives**

Dieses Führungskonzept wurde in der angloamerikanischen Führungspraxis entwickelt und geht auf die theoretischen Arbeiten von Peter F. Drucker, Douglas M. McGregor und George S. Odiorne zurück.

Die deutsche Entsprechung lautet „Management durch/nach Zielvorgaben/Zielvereinbarung“ (vgl. Koschnick, 1995, S. 368) oder auch „Führung durch Ziele“ (Bühner, 2001 S.470). „Im Allgemeinen bedeutet „Management by Objectives“ eine zielorientierte Unternehmensführung, die auf die folgenden Prinzipien aufbaut: Definition einer Zielhierarchie, die für alle Ebenen des Managements verbindlichen Charakter hat, ständige Kontrolle des tatsächlich erreichten Ergebnisses mit den vereinbarten Zielen sowie größtmögliche Selbststeuerung der Führungskräfte und der ausführenden Organe“ (vgl. Koschnick, 1995, S. 368).

„Innerhalb des Entscheidungsspielraums wird nicht vorgegeben, welche Maßnahmen für die Zielerreichung einzusetzen sind. Es bleibt den Mitarbeitern freigestellt, die Wege und Methoden zur Erreichung der vorgegebenen Ziele zu bestimmen. Diese Methode ist ergebnisorientiert – nicht die Handlungen und Aktionen stehen im Vordergrund, sondern die Garantie der Zielerreichung. Die Führungskräfte unterliegen einem System der ‚commitments‘, dh der Zustimmung zu den vereinbarten Zielen“ (vgl. Ehm, 2004, S.10).

„Die definierten Ziele sind durch vorgelagerte Teilziele, die zu Zwischenergebnissen führen, erreichbar, die in einer zeitlich abgestimmten Reihenfolge schrittweise realisiert werden. Die intensive Planungs- und Kontrolltätigkeit, die dieses Konzept erfordert, führt zu hohem Verwaltungsaufwand“ (vgl. Koschnick, 1995, S. 368). „Die Suche nach

realisierbaren, klaren, exakten und doch möglichst flexiblen Zielvorgaben stellt ebenfalls ein Problem dar“ (vgl. Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)).

#### **4.4.3 Management by Exception**

Für dieses Führungskonzept gibt es verschiedene deutsche Übersetzungen bzw. Erklärungen: „Management nach Ausnahmeprinzipien/Ausnahmeregeln“ (Koschnick, 1995, S. 359 + 357), „Führung im Ausnahmefall“ ([www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html](http://www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html)), „Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen“ (Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)). „Es handelt sich um eine Strategie mit einer detaillierten Aufgaben- und Kompetenzgliederung, bei der die mittleren und unteren Entscheidungsebenen im Normalfall selbständig operieren und das Management nur in Ausnahmefällen“ [...] „eingreift“ (vgl. Koschnick, 1995, S. 357). „Die Mitarbeiter können solange selbständig entscheiden, bis vorgeschriebene Toleranzgrenzen überschritten werden oder unvorhergesehene Ereignisse, dh Ausnahmefälle, eintreten. Die Führungsebene legt Ziele und Richtlinien für die ausführenden Einheiten zur Einschätzung von Normal- bzw. Ausnahmefällen fest“ (vgl. Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)).

„Das Problem besteht oft darin, dass der Begriff ‚Ausnahmefall‘ nicht klar definiert ist bzw. dass der Mitarbeiter dadurch demotiviert wird, dass ihm die Bewältigung dieser Ausnahmesituation nicht zugetraut wird und er in diesen Fällen mit Eingriffen von oben rechnen muss“ (vgl. Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)).

#### **4.4.4 Management by Results**

Dieses Führungskonzept wird im Deutschen oft als „Führung durch Ergebnisüberwachung“ (Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)) oder „Management nach Ergebnissen“ (Koschnick, 1995, S. 357) bezeichnet. „Im Gegensatz zum Management by objectives werden die zu erreichenden Ziele ausschließlich von der Führungsebene festgelegt. Vorgegebene Ergebnisgrößen (Umsätze, Stückzahlen, Gewinngrößen) werden laufend kontrolliert. Mögliche Nachteile dieses Konzepts können Bereichsegoismus und Zahlenfetischismus (Stückzahlen) unabhängig von der Qualität einer Leistung sein sowie die Demotivation der Mitarbeiter durch unrealistische Resultatsvorgaben und ständige Kontrollen“ (vgl. Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)).

#### **4.4.5 Management by Decision Rules**

Auch hier weichen die deutschen Benennungen leicht voneinander ab. Es werden z.B. die Bezeichnungen „Management durch Entscheidungsregeln“ (Koschnick, 1995, S. 358) oder „Führung durch Vorgabe detaillierter Verhaltensweisen und –regeln“ (Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)) verwendet. „Die Mitarbeiter sollen im Rahmen einer detaillierten Regelvorgabe die vorgegebenen Ziele erfüllen“ (vgl. Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)). „Diese zusätzlichen Entscheidungsregeln dienen als Dispositionshilfen, aus denen die Mitarbeiter ersehen können, was sie in welcher Situation zu tun haben“ (vgl. Koschnick, 1995, S. 358). „Entscheidungsregeln besitzen die sprachliche Form von ‚Wenn..., dann...‘ Aussagen und können auch als Konditionalprogramme bezeichnet werden. Je unbestimmter die Merkmale aus der Wenn-Komponente sind, die eine entsprechende Situation beschreiben, desto mehr Entscheidungsspielraum belässt eine Entscheidungsregel dem einzelnen Instanzeninhaber“ ([www.wirtschaftslexikon24.net](http://www.wirtschaftslexikon24.net)).

#### **4.4.6 Management by Systems**

Im Deutschen wird dieses Führungskonzept meist als „Führung durch Systemsteuerung“ (Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)) bezeichnet. Der Unternehmens-Fachberater Dipl.-Soz. Walter Böckmann hingegen verwendet die Erklärung „Führung im Rahmen sich selbst regelnder Systeme“ (Böckmann, 1980, S. 10). „Dieses Konzept basiert auf den Theorien der Kybernetik d.h. der Lehre von Regelkreisen und stellt eine Mischung aus verschiedenen anderen Führungskonzepten dar. Kennzeichnend für einen Regelkreis ist die Eigensteuerung und Rückmeldung von Ergebnissen“ (vgl. Ehm, 2004, S.10, sowie [www.4managers.de](http://www.4managers.de)).

„Die Selbstregelung der Systeme beruht vor allem auf einer Vielfalt von Kommunikationsflüssen.“ (Böckmann, 1980, S. 10).

## 5 Erfolgsgrundsätze für Teamarbeit

„Die wichtigsten Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit sind:

- eine Aufgabe, ein Thema oder ein Ziel
- gegenseitiger Austausch, d.h. Kommunikation
- ein Leiter, der koordiniert und Gespräche moderiert (vgl. Becker, 2000, S. 113)
- Verbindlichkeit, d.h. jeder kann sich auf den anderen verlassen
- Vereinbarungsmanagement und –controlling“  
(vgl. Ehm 2004, S. 4 und [www.4managers.de](http://www.4managers.de))

Für eine Führungskraft ist das Finden und anschließende Verfolgen von Zielen mit den Mitarbeitern der eigentliche Kern der Führungsaufgabe. „Ein realistisches Ziel sollte den folgenden Kriterien genügen:

- Das Ziel muss von denjenigen, die es erreichen sollen, akzeptiert sein, gewollt sein (Beteiligung an der Zielfindung).
- Das Ziel muß genau beschrieben und für jeden verständlich sein. (Was, wo, wie?)
- Das Ziel muß erreichbar sein.
- Es muß zeitlich bestimmt sein (Bis wann?)
- Es muß meßbar sein. (Quantitativ in Zahlen oder qualitativ vergleichend.) Der Maßstab muß bekannt sein.
- Die Folgen der Zielerreichung bzw. Nicht-Erreichung müssen klar sein.“  
(vgl. Becker, 2000, S. 26 und S. 253).

## 6 TEAM – Toll, ein anderer macht's –

### Rollen und Aufgaben im Team

Natürlich hat nicht jeder Mitarbeiter dieselben Fähigkeiten und Kenntnisse. Die ausgewogene Zusammensetzung eines Teams, also der richtige „Fähigkeiten-Mix“, ist der Schlüssel zum Erfolg. Innerhalb eines Teams gibt es verschiedene Rollen, die zwar nur plakative Etikettierungen sind, aber die Zusammenhänge im Team ganz klar aufzeigen.

„Der **Führer** leitet, gibt Orientierung und hält das Team zusammen. Er motiviert und fordert das Team.

Der **Entertainer** sorgt durch seinen Humor für gute Stimmung bei der Arbeit. So bringt die Arbeit im Team Spaß.

Der **Helfer** ist immer zur Stelle, wenn Not am Mann ist.

Der **Künstler** stellt unkonventionelle Fragen, die helfen, eine Situation aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Er gibt mit seinen kreativen Ideen Impulse.

Der **Macher** setzt Aufgaben um und treibt die anderen Teammitglieder voran.

Der **Prüfer** kontrolliert, ob geplante Aufgaben auch tatsächlich umgesetzt werden und deckt frühzeitig Abweichungen auf.

Der **Berater** analysiert die aktuelle Situation und leitet daraus Anregungen und Empfehlungen ab.

Der **Organisator** plant die notwendigen Schritte zur Umsetzung einer Aufgabe. Er behält den Überblick und entwickelt Abläufe“ (vgl. Ehm, 2004a, S. 20).

Meist lassen sich Mitarbeiter nicht exakt einer Rolle zuordnen. Vielmehr überschneiden sich die einzelnen Profile und jeder Mitarbeiter verbindet mehrere Ausprägungen in sich.

Neben der richtigen Zusammensetzung der Fähigkeiten bzw. Rollen ist auch das gegenseitige Vertrauen und das „Sich-aufeinander-verlassen-können“ ein wichtiger Punkt in einem Team. Es nützt nichts, wenn jeder eine Rolle oder Aufgabe übernimmt, sich aber dann nicht darauf verlassen kann, dass auch die anderen Teammitglieder sich an ihre Aufgaben halten und diese zum Nutzen des Teams erfüllen.

„In diesem Zusammenhang geben die einzelnen Teammitglieder ein Commitment zu den einzelnen Aufgaben, dh ihre Zustimmung, die Aufgabe gewissenhaft zu übernehmen und auszuführen und auch alle möglichen Konsequenzen zu übernehmen.

Man sollte nicht leichtfertig damit umgehen, einem Commitment zuzustimmen und sein Wort zu geben. Denn die daraus resultierenden Spielregeln erfordern ein entsprechendes Verhalten, und das muss mit den persönlichen Werten übereinstimmen und darf der eigenen Identität nicht widersprechen. Jeder Mitarbeiter sollte sich vor allem der Konsequenzen eines Auftrages bewusst sein. Sonst verpflichtet man sich möglicherweise zu einem Verhalten, das den eigenen Werten und seiner Identität nicht entspricht“ (vgl. Lasko, 1996/2003 S. 163 und 175).

„Auch wenn ein Commitment noch so leicht einzuhalten scheint, sollte jeder überlegen, bevor er sein Wort gibt. Es ist unfair allen anderen gegenüber, sein Wort zu geben, in der Hoffnung, keiner werde es merken, wenn man sich nicht daran hält. Spielregeln sind nicht dazu da, um gebrochen zu werden. Schließlich werden Spielregeln vorher abgesprochen, und jedes Teammitglied hat durchaus die Möglichkeit, seine Wünsche mit einfließen zu lassen.

Wer jedoch einmal zugestimmt hat, sollte auch fair sein und sich an die vereinbarten Regeln halten. Denn die eigene Unfairneß fordert die Unfairneß der anderen heraus. Wer eine Regel nicht einhalten kann, sollte dies bekannt geben. Dann kann neu verhandelt werden“ (vgl. Lasko 1996/2003 S. 158 und 169).



## 7 Warum Teamarbeit?

„Wir benötigen Teamarbeit und Einzelarbeit eingebunden in einer Team-Organisation. Es ist eine wirtschaftlich und menschlich sinnvolle Balance zwischen Einzel- und Teamarbeit anzustreben.

Wann Einzel- und wann Teamarbeit sinnvoll ist, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Hier müssen sich die Gepflogenheiten bei den Teammitgliedern während der Zusammenarbeit entwickeln.

Generell darf man sagen, dass delegierte Einzelarbeit immer dann sinnvoll ist, wenn es ein einzelner genauso schnell und gut kann wie zwei oder mehrere und die Aufgabe klar abgegrenzt werden kann. Dies trifft für die meisten Routineaufgaben zu.

Umfassende, schwierige, komplexe Aufgaben werden in der Regel schneller und besser in Teamarbeit gelöst. Eine Besprechung im Team ist auch angezeigt, wenn das Problem alle betrifft“ (vgl. Becker, 2000, S. 132).

### 7.1 Vorteile der Teamarbeit

- „Die Teamarbeit ist die notwendige Ergänzung zur Einzelarbeit, da nicht alles in Einzelarbeit wirtschaftlich sinnvoll zu erledigen ist. Viele Probleme sind überhaupt erst durch Teamarbeit zu lösen.
- Die Teamarbeit fördert das Gemeinschaftsgefühl und verhindert eine Isolation durch ausschließliche Einzelarbeit.
- Durch Teamarbeit wird ein Problem objektiver von mehreren Seiten betrachtet, was die Kreativität fördert.
- Durch die Beteiligung aller Teammitglieder an einer Entscheidung wird die Entscheidungsfindung verbessert und die Mitarbeiter sind für die Durchführung besser motiviert.
- Hilfsbereitschaft, gegenseitige Anerkennung, soziale Fähigkeiten und vor allem die Kommunikation werden verbessert.
- In der Teamarbeit können sich Spezialisten ergänzen. Es können neue, fachübergreifende Lösungsansätze gefunden werden.

- Freie Mitarbeiter und externe Berater können in einem Projektteam leichter integriert werden. Unnötige Spannungen zwischen Beratern und Mitarbeitern können so vermieden werden.
- Gefahren werden besser erkannt. „Viele Augen sehen mehr“. Im Team erreichen die Mitglieder einen höheren Wissensstand“ (vgl. Becker, 2000, S. 131).

## 7.2 Nachteile der Teamarbeit

Die Teamarbeit wirkt sich wirtschaftlich und menschlich zum Nachteil aus, wenn sie übertrieben wird, wenn versucht wird, möglichst alles in Teamarbeit zu machen.

Folgende Nachteile können aus einer übertriebenen Teamarbeit entstehen:

- „Was einzelne Teammitglieder in Einzelarbeit schneller erledigen könnten, wird zeitaufwendig diskutiert, ohne daß die Erledigung dadurch besser wird. Teamarbeit kann zeitaufwendig und schwerfällig sein.
- Bei besonders teambegeisterten bzw. teambedürftigen Menschen besteht die Gefahr der „Gruppomanie“. Ohne Gruppe sind diese Menschen hilflos. Sie können und wollen nicht mehr selbständig und alleine arbeiten, sondern bedürfen ständig der Geselligkeit und der Ansprache durch andere.
- Nachteilig für die Teamarbeit ist auch eine schwache Konferenz- und Verhandlungsführung des Teamleiters. Ein zielorientiertes Kommunikationsverhalten aller Teammitglieder ist notwendig.
- Es kann vorkommen, dass einzelne Teammitglieder wenig mit ihrer Leistung zum Team beitragen und sich hinter den anderen „verstecken“.
- Arbeitsanreize, die den persönlichen Ehrgeiz befriedigen, fehlen, da die Teamleistung allen zugerechnet wird.
- Entscheidung können nicht schnell getroffen werden, wenn der Abstimmungsprozess nicht gut organisiert ist“ (vgl. Becker, 2000, S. 131-132).

## 8 Glossar Deutsch - Englisch

Die im Glossar verwendeten Initialwörter (Akronyme) verweisen auf die Quellen, aus denen die Definitionen entnommen wurden und setzen sich jeweils aus den ersten Buchstaben des Nachnamens des Autors / der Autoren zusammen. Sie stehen jeweils am Ende der Quellenangabe im Literaturverzeichnis. Das Glossar ist nach den deutschen Einträgen alphabetisch geordnet.

Eine Herausforderung bei der Erstellung der Arbeit war es, die einzelnen Begriffe voneinander abzugrenzen. Selbst bei der Recherche in einschlägigen, wissenschaftlichen Werken konnten Überschneidungen festgestellt werden.

„Bezüglich der Verwendung des Begriffs ‚Führungsinstrument‘ herrscht selbst im wissenschaftlichen Schrifttum ein heilloses Durcheinander. Es bereitet offenbar erhebliche Schwierigkeiten, die Termini Führungsinstrument, Führungsaufgabe, Führungsverhalten, Führungsstil, Führungstechnik, Führungsgrundsatz und Führungskonzeption in einer Weise voneinander abzugrenzen und zu ordnen, die den Eindruck einer wechselseitigen Austauschbarkeit zu Gunsten der Vorstellung eines systematischen Zusammenhangs korrigiert.“ (Bühner, 2001, S. 288).

Diese Überschneidungen waren sowohl in der deutschsprachigen, als auch – und ganz besonders – in der englischsprachigen Literatur zu finden. Bei vielen Termini im Glossar war es nicht einfach, die englische Entsprechung zu finden. Besonders bei den Definitionen traten Probleme auf, da die Benennungen im Englischen oftmals einfach ausgetauscht werden bzw. in vielen Fällen gar keine Abgrenzung vorhanden ist. Im Deutschen wird – trotz mancher Überschneidungen - zum Beispiel zwischen Führungsstil, Führungsverhalten und Führungsmodell unterschieden. Im Englischen fließen diese Begriffe oft ineinander und präzise Definitionen, die die Unterschiede aufzeigen, sind schwer zu finden. Online-Lexika für Betriebswirtschaft, Wirtschaftswissenschaft und Human Resource Management waren in dieser Hinsicht sehr hilfreich.

Ein weiteres Problem beim Verfassen dieser Arbeit war die relativ geringe Komplexität des Themas und die daraus resultierende Absenz von Fachtermini.

<b>ARBEITSGRUPPE</b>	
Definition	„Dies ist eine Gruppe, bei der kein wesentliches, zusätzliches Leistungserfordernis besteht, welches die Umwandlung in ein Team erfordern würde. Die Mitglieder interagieren vor allem um Informationen, ‚best practices‘ oder Perspektiven auszutauschen und um Entscheidungen zu treffen, die das einzelne Mitglied bei seiner Leistung innerhalb seines Verantwortungsbereiches unterstützen. Darüber hinaus gibt es keine ‚gemeinsame Sache‘ für die Gruppe, keine zusätzlichen Leistungsziele, oder gemeinsame Arbeitsergebnisse, die einen Teamansatz oder wechselseitige Verantwortung voraussetzen würden.“
Quelle	vgl. KATZ93 S. 126
Kontext	„Arbeitsgruppen bergen geringere Risiken. Effektive Arbeitsgruppen müssen nur wenig Zeit aufwenden, um ihren Existenzzweck, ihre Ziele und ihren Arbeitsansatz zu definieren, da dies der Führer der Gruppe übernimmt. Wenn also die Leistungsansprüche der Gruppe dadurch erfüllt werden können, dass die einzelnen Mitglieder ihre jeweilige Arbeit gut machen, und wenn keine Leistungserfordernisse für den Teamansatz sprechen, ist es sinnvoller, sich um eine höhere Effektivität der Arbeitsgruppe zu bemühen, als verzweifelt zu versuchen, ein Team zu werden.“
Quelle	vgl. KATZ92 S. 125

<b>WORKING GROUP</b>	
definition	“The members interact primarily to share information, best practices, or perspectives and to make decisions to help each individual perform within his or her area of responsibility. There is no realistic or truly desired “small group” common purpose, incremental performance goals, or joint work-products that call either for a team approach or mutual accountability.”
source	cf. KASM92 p. 91
context	“Working groups present fewer risks. Effective working groups need less time in shaping their purpose, objectives, and approach since the leader usually establishes them”. [...] “If performance aspirations can be met through individuals doing their jobs well, and if there is no performance need for the team approach, it is better to improve the effectiveness of the working group than to try to become a team.”
source	cf. KASM92 p. 90

<b>AUTORITÄRER FÜHRUNGSSTIL</b>	
Definition	„Die Mitarbeiter handeln auf Anweisung ohne Entscheidungskompetenz und Mitsprache. Der Manager entscheidet autonom – eine Mitwirkung der Mitarbeiter ist ausgeschlossen.“
Quelle	KOSC S. 37
Kontext	„Durch diesen autoritär-bestimmenden Stil kommt es zu einem angespannten Klima innerhalb der Abteilung und Mitarbeiter verhalten sich eher passiv, angepasst und unselbständig. Eigene Produktivität und Kreativität bleiben meist auf der Strecke. Gute Ergebnisse können durchaus erzielt werden, jedoch lassen diese sofort nach, wenn die Kontrolle durch die Führungskraft fehlt.“
Quelle	EHMV S. 5
Synonyme	direktiver F., autonomer F., autokratischer F., diktatorischer F., hierarchischer F.

<b>DIRECTIVE MANAGERIAL STYLE</b>	
definition	“The manager usually takes most of the responsibility for and makes most of the major decisions, passes on only the most necessary job-relevant information, and provides detailed and close direction for his subordinates”
source	GRIF p. 541
context	“Absolute leadership, whereby a person vested with authority sets the goals and sets all policy, assigns functions, prescribes procedures, directs, checks, evaluates, and corrects the work in great detail.”
source	ROSE p. 24
synonyms	authoritarian leading style, authoritarian leadership

<b>AUTORITÄT</b>	
Definition 1	„Unter Autorität versteht man das Ansehen und die Macht einer Person. Durch dieses Ansehen und die Macht nimmt die Person Einfluss auf andere Personen. Autorität kann man erlangen aufgrund von Wissen und Leistungen oder man kann Autorität auch aufgrund eines Amtes erlangen und ausüben.“
Quelle	Eigendefinition von Werner Stangl auf <a href="http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Autoritaet.shtml">www.stangl.eu/psychologie/definition/Autoritaet.shtml</a>
Definition 2	„Auf Leistung oder Tradition beruhender maßgebender Einfluss einer Person oder Institution und das daraus erwachsene Ansehen.“
Quelle	DUDE S. 109
Kontext	[...] „dies gilt vor allem für geschäftliche Situationen, in denen Autorität typischerweise bedeutet, daß man Untergebenen Befehle zu erteilen und sie zu kontrollieren sowie alle harten Entscheidungen allein zu treffen hat.“
	KASM93 S. 176
Synonyme	Kompetenz, Amtsbefugnis, Machtstellung

<b>AUTHORITY</b>	
definition 1	“The power to determine, adjudicate, or otherwise settle issues or disputes; jurisdiction; the right to control, command, or determine.”
source	<a href="http://dictionary.reference.com/browse/authority">http://dictionary.reference.com/browse/authority</a>
definition 2	“The formal or institutional right to command stemming from official delegation of position, one common source of power.” “A person’s authority is based largely on his or her position within the hierarchy of management. In fact, we often think of ‘position’ and ‘authority’ as synonymous”. [...] “Positions of authority are like rungs on a ladder, and we aptly view this as scalar authority” [...] “Scalar authority means that we report to someone who in turn reports to someone else; there is no ambiguity about who reports to whom.”
source	HOLT p. 323 and 329-330
context	[...] “a manager is accepted in his position of authority primarily because of his specialist knowledge and know-how in the field of organization. It follows that each problem constitutes a challenge to his authority; in every such instance he has to demonstrate again the qualifications of his managerial position.”
source	ARMB p. 72 cf. <i>Hartmann: Authority and Organization in German Management, Princeton University Press, 1959</i>

DEFINITION	
Definition 1	„Eine Definition (lat. definitio = Bestimmung) ist ein Satz, der die Merkmale angibt, welche die Eigenschaften von Gegenständen widerspiegeln oder die Bedeutung eines entsprechenden Terminus aufdecken.“
Quelle	<a href="http://www.phillex.de/def.htm">www.phillex.de/def.htm</a>
Definition 2	„Eine Definition (lat. de = ab, weg / finis = Grenze, also Definitio = Abgrenzung) ist die genaue Bestimmung eines Begriffes durch Beschreibung und/oder Erklärung seines Inhalts.“
Quelle	<a href="http://www.industrie-lexikon.de/lexikon/definition.htm">www.industrie-lexikon.de/lexikon/definition.htm</a>
Kontext	„Als logische Gleichung setzt sich die Definition aus dem zu Definierenden (Definiendum) und dem Definierenden (Definiens) zusammen.“
Quelle	MEY1 S. 679
Synonyme	Begriffsbestimmung

DEFINITION	
definition	“A concise explanation of the meaning of a word or phrase or symbol.”
source	<a href="http://dictionary.sensagent.com/definition/en-en/">http://dictionary.sensagent.com/definition/en-en/</a>
context	“A formal definition is based upon a concise, logical pattern that includes as much information as it can within a minimum amount of space.”
source	<a href="http://owl.english.purdue.edu/owl/resource/622/01/">http://owl.english.purdue.edu/owl/resource/622/01/</a>
synonyms	explanation

<b>DELEGATION</b>	
Definition 1	„Delegation ist die bewusste Übertragung von Zuständigkeiten und Befugnissen, die im Zusammenwirken zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und insbesondere zwischen übergeordneten Vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitern erforderlich ist.“
Quelle	KOSC S.104
Definition 2	„Führungsmethode im Unternehmen, bei der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an nachgeordnete Funktionsträger übertragen werden. Das Ziel der Delegation ist einmal, die jeweilige Führungsebene frei zu halten von disziplinarischen Entscheidungen, und zum anderen den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Identifizierung mit der Aufgabe zu geben, indem ihnen nicht nur eine Aufgabe übertragen wird, sondern auch Entscheidungsbefugnis bei der Erfüllung der Aufgaben (Kompetenz) und die Verantwortung für das Ergebnis.“
Quelle	LIMN S. 145
Kontext	„Mit der Delegation wird beabsichtigt, Aufgaben- und Zielverantwortungen (Ergebnisverantwortungen) an Personen zu übertragen, die eine höchstmögliche Zielerfüllungsgarantie zu bieten versprechen.“
Quelle	KOSC S. 360

<b>DELEGATION</b>	
definition 1	“The process of partially distributing authority to subordinates for making decisions or performing tasks.”
source	HOLT p. 314
definition 2	“The act by which a person possessing authority transfers part of that authority to a subordinate person. By delegation subordinates are allowed to make decisions or to take action. To delegate effectively, a manager must define the limits of the authority and responsibility delegated to his subordinate and convince himself that the subordinate is competent to exercise that authority.”
source	GOED p. 356
context	“Delegation of authority has evolved by necessity. To many smaller businesses the process of delegation means a method of getting help for overworked owners. In larger companies, however, delegation means transferring specific authority to managers for highly specialized tasks.”
source	HOLT p. 314



ENGAGEMENT	
Definition 1	„Engagement (germanisch-französisch, aus französisch engager – verpflichten, einsetzen) bedeutet intensives bis leidenschaftliches Eintreten für ein Ziel: persönlicher Einsatz aus idealistischen Beweggründen. Häufig das Ausüben einer Tätigkeit außerhalb der beruflichen Betätigung (Soziales Engagement, gesellschaftliches Engagement) daneben auch "berufliches Engagement"; bei dieser neutralen Bedeutungsvariante wird offen gelassen, wie intensiv das Engagement ist.“
Quelle	<a href="http://www.babylon.com/definition/engagement/German">www.babylon.com/definition/engagement/German</a>
Definition 2	„Weltanschauliche Verbundenheit mit etwas; innere Bindung an etwas; Gefühl des inneren Verpflichtetseins zu etwas; persönlicher Einsatz“
Quelle	DUDE S. 268
Kontext	[...] „unterscheidet sich ein Hochleistungsteam durch das starke Engagement jedes einzelnen für den Fortschritt und Erfolg seiner Teamkollegen von allen anderen Teams. Ist dieses Engagement vorhanden, so vertieft es stets den Sinn des Teams für seinen Existenzzweck, stärkt seine Leistungsambitionen und läßt die Mitglieder entschlossener daran gehen, miteinander zu arbeiten.“
Quelle	KASM93 S. 145
Synonyme	Einsatz

INVOLVEMENT	
definition	“Employee involvement is a management and leadership philosophy about how people are enabled to contribute to continuous improvement and the ongoing success of their organization.”
source	<a href="http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/team_one_stop.htm">http://humanresources.about.com/od/involvementteams/a/team_one_stop.htm</a>
context	“The act of giving a lot of time and attention to something you care about.”
source	WEHM p. 686
synonyms	participation

ERFOLG	
Definition 1	„das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens; ermittelt durch Erfolgsrechnung.“
Quelle	<a href="http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfolg.html">http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfolg.html</a>
Definition 2	<p>„<b>Psychologie:</b> das Erreichen eines Ziels. Das Erfolgserlebnis hängt vor allem von der Übereinstimmung der Leistung mit den selbstgesetzten Erwartungen ab.</p> <p><b>Wirtschaft:</b> Gewinn oder Verlust einer wirtschaftlichen Tätigkeit.“</p>
Quelle	MEY1 S. 924
Kontext	„Wenn Teamarbeit zum Erfolg aller Beteiligten führen soll, müssen Gewohnheiten aufgegeben und Arbeitsstile aufeinander abgestimmt werden. Aufgaben, Verantwortung und Erfolg gilt es mit anderen zu teilen, und eine Vielzahl von Einzelhandlungen ist zu einem wirksamen Gesamtprozess zu koordinieren.“
Quelle	EHM2 S. 2 sowie <a href="http://www.4managers.de">www.4managers.de</a>

SUCCESS	
definition	“The fact that you have achieved sth. that you want and have been trying to do or get; the fact of becoming rich or famous or of getting a high social position.”
source	WEHM S. 1299
context	“Defining success requires a determination of what will constitute successful performance on the assigned task. An effective delegator assigns workers to tasks on which they have a high probability of succeeding. If a manager can't identify the successful outcome of a task, how can that manager determine if a worker is capable of performing it? The failure to define success turns delegation into a gamble, rather than a prediction. An effective delegator makes a prediction of success based on the match between job requirements and the worker's competencies. An ineffective delegator hopes that the worker will be successful but really has no basis for this hope, since success has not been defined. If success is well defined and communicated to the subordinate, the worker has a clear understanding of the task requirements and can focus his/her efforts on important activities. Similarly, clearly defining success helps the delegator coach the worker, which further enhances the probability of a positive outcome.”
source	<a href="http://www.enotes.com/management-encyclopedia/delegation">www.enotes.com/management-encyclopedia/delegation</a>

<b>ERMÄCHTIGUNG, EMPOWERMENT</b>	
Definition 1	„Empowerment heißt dann in der Mitarbeiterführung, dass den Mitarbeitern Verantwortung und Kompetenzen übertragen werden, die es ihnen erlauben, ihre Aufgaben weitgehend eigenständig und selbstverantwortlich auszuführen.“
Quelle	BÜHN S. 234
Definition 2	<p>„Empowerment leitet sich aus dem englischen Begriff ‚to empower‘ ab, der mit ‚befähigen, bevollmächtigen, ermächtigen, jemandem mehr Entscheidungsbefugnis geben, ...‘ übersetzt wird.“</p> <p>„Der Empowerment-Ansatz versucht die Autonomie des Mitarbeiters zu stärken und seine Entscheidungsfreiheit zu erweitern. Der Mitarbeiter soll in die Lage versetzt werden, effektiv zu handeln und sich als gleiches und autonomes Mitglied eines Teams zu erleben. Er soll kompetent für die Durchführung seiner täglichen Arbeit sein und seine Arbeit als wichtig erleben.“</p>
Quelle	<a href="http://www.act2win.com/index.php?id=333">www.act2win.com/index.php?id=333</a> und <a href="http://www.dbfk.de/bv/fuehren/autoritaet/img16.html">www.dbfk.de/bv/fuehren/autoritaet/img16.html</a>
Kontext	„Die grundsätzliche Idee des Empowerments findet auch in Managementkonzepten zusehends mehr Anklang. Der Fokus wird vor allem auf eine Stärkung der Motivation und der Fähigkeiten der Mitarbeiter gelegt. Durch flache Hierarchien, Partizipation an Entscheidungen, Öffnung von Gestaltungsräumen, eine positive, anerkennende Teamkultur, Übernahme von Verantwortung, mehr Selbstbestimmung und ständiges Weiterlernen soll eine subjektive Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen bewirkt werden, die eine optimale Nutzung der vorhandenen Potenziale und Fähigkeiten erlaubt.“
Quelle	<a href="http://www.act2win.com/index.php?id=333">www.act2win.com/index.php?id=333</a>
Synonyme	Bevollmächtigung, Berechtigung, Mitwirkungsmöglichkeit

<b>EMPOWERMENT</b>	
definition 1	“Empowerment is the process of passing on authority to make decisions to others in the organization. It requires all employees to take responsibility for the quality of their work, and act in the best interest of the customer.”
source	HENO p. 135
definition 2	“Empowerment means not only including employees in decision making, but also ensuring that they are given both the resources necessary to implement decisions and the responsibility for getting the job done.”
source	HOLT p. 153
context	“The main benefit of empowerment is improved cooperation: those who feel empowered are more likely to accept and understand organizational decisions, even if they participated to only a limited degree in making the decisions.”
source	HENO p. 153
synonyms	authorization

<b>FACHTERMINUS</b>	
Definition 1	„Hat eine, vom Fach definierte, spezifische Bedeutung in einem bestimmten Zusammenhang ohne Spielraum für Interpretation.“
Quelle	Übersetzungsseminar WS 03/04 Dr. Michele Kaiser-Cooke, ZTW
Definition 2	„Element einer Terminologie (Fachwortschatzes), die Einheit aus einem Begriff und einer Benennung.“
Quelle	DIN 2342 (Deutsches Institut für Normung e.V.)
Kontext	„Bei einem Fachterminus müssen die Definitionen in beiden Sprachen übereinstimmen, um sicher sein zu können, dass es sich um die richtige Übersetzung handelt. Nur ein Fachwörterbuch mit Definitionen ist verlässlich.“
Quelle	Übersetzungsseminar WS 03/04 Dr. Michele Kaiser-Cooke, ZTW
Synonyme	Fachwort

<b>CONCEPT</b>	
definition 1	“Designation of a defined concept in a special language by a linguistic expression.”
source	ISO 1087 (International Organization for Standardization)
definition 2	“Word or expression, esp. one used in a specialized field of knowledge.”
source	<a href="http://www.thefreedictionary.com/term">www.thefreedictionary.com/term</a>
context	“A unit of thought constituted through abstraction on the basis of properties common to a set of objects. Concepts are not bound to particular languages. They are, however, influenced by the social or cultural background.”
source	ISO 1087 (International Organization for Standardization)
synonyms	term

FÄHIGKEITEN	
Definition 1	„Bei einer <b>Fähigkeit</b> handelt es sich immer um ein angeborenes Attribut, z. B.: Die Fähigkeit zu Hören, zu Sehen, zu Laufen, motorische Geschicklichkeit, Denk- oder Merkfähigkeit. <b>Fertigkeiten</b> hingegen werden erlernt, z. B.: Klavierspielen, Lesen, Schreiben, Rechnen, Sprachproduktion. Bringt jemand eine spezielle oder überdurchschnittliche Fähigkeit zum Erlernen einer Fertigkeit mit, so spricht man von Talent oder Begabung.“
Quelle	<a href="http://lexikon.calsky.com/de/txt/f/fa/fa_higkeit.php">http://lexikon.calsky.com/de/txt/f/fa/fa_higkeit.php</a>
Definition 2	„Das Können auf einem bestimmten Gebiet ( $\approx$ Begabung); die positive(n) Eigenschaft(en), durch die jemand bestimmte Leistungen vollbringen kann; die Eigenschaft oder das Talent, die es jemandem möglich machen, etwas zu tun.“
Quelle	<a href="http://de.thefreedictionary.com/F%C3%A4higkeit">http://de.thefreedictionary.com/F%C3%A4higkeit</a>
Kontext	„Im Rahmen der Personalauswahl wird basierend auf dem Anforderungsprofil der Stelle und auf Grund der im Zuge der Personalauswahlverfahren“ [...] „gemachten Beobachtungen ein Fähigkeitsprofil“ [...] „erstellt. Durch die Gegenüberstellung des Anforderungs- mit dem Fähigkeitsprofil kann dann der Grad der Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Qualifikationen festgestellt und so auf die Eignung der Bewerber für die zu besetzende Position geschlossen werden.“
Quelle	KAMA S. 412
Synonyme	Begabung, Talent, Fertigkeiten

SKILLS	
definition 1	“Proficiency, facility, or dexterity that is acquired or developed through training or experience; special ability or expertise enabling one to perform an activity very well.”
source	<a href="http://www.thefreedictionary.com/skill">www.thefreedictionary.com/skill</a>
definition 2	“The ‘key skills’ of a manager are: <b>technical skills:</b> know-how of leadership and decision making and the ability to put theoretical knowledge into practice <b>social skills:</b> appreciation for others, the ability to work together with people on different hierarchical levels and the willingness to cooperate <b>conceptual skills:</b> the ability to realize problems and chances and to reach coordination between and within the departments.”
source	author’s translation cf. SCHE, p. 168
context	“Skills, finally, are based on awareness and knowledge, plus practice. We have to learn to understand the symbols of the other culture, recognize their heroes, practice their rituals, and experience the satisfaction of getting along in the new environment.”
source	HOFS01 p. 428
synonyms	abilities

<b>FEEDBACK</b>	
Definition 1	„Per Definition ist ein Feedback ein „offenes und konstruktives Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und dessen Vorgesetzten, oder zwischen zwei Kollegen.“ Es wird darüber gesprochen, wie der eine das Verhalten des anderen wahrgenommen hat. Die Beobachtungen können sich auf die eigene Person, aber auch auf das Auftreten Kollegen oder Geschäftspartnern gegenüber beziehen.“
Quelle	<a href="http://www.focus.de/karriere/management/glossar/jobglossar-feedback_aid_138512.html">www.focus.de/karriere/management/glossar/jobglossar-feedback_aid_138512.html</a>
Definition 2	„Feedback, also ehrliche, möglichst prompte und detaillierte Rückmeldung über die Qualität der Ergebnis oder“ [...] „Verhaltensweisen einzelner“ [...]. „Regelmäßige Selbstreflexion ist auch inhaltlich unterstützend, indem Fehlentwicklungen“, [...], „persönliche Konflikte wahrgenommen und thematisiert werden können.“
Quelle	KAMA S. 328
Kontext	„Feedback bietet einen Vergleich von Selbstbild und Fremdbild, d.h., es gibt Menschen die Möglichkeit, Selbst- und Fremdbild miteinander zu vergleichen und dadurch zu erfahren, wie sie mit ihrem Verhalten tatsächlich auf andere wirken. Feedback kann einer Führungskraft helfen, von ihren Mitarbeiter zu erfahren, wie diese sie selbst und ihren Führungsstil wahrnehmen.“
Quelle	<a href="http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Feedbackgeben.shtml#Carsten%20Steinert">www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/KOMMUNIKATION/Feedbackgeben.shtml#Carsten%20Steinert</a>
Synonyme	Rückmeldung, Bewertung, Beurteilung

<b>FEEDBACK</b>	
definition	“Feedback is communication to a person or a team of people regarding the effect their behaviour is having on another person, the organization, the customer, or the team. The main purpose of constructive feedback is to help people understand where they stand in relation to expected and/or productive job behaviour.”
source	<a href="http://humanresources.about.com/cs/communication/ht/Feedbackimpact.htm">http://humanresources.about.com/cs/communication/ht/Feedbackimpact.htm</a>
context	“In an organizational context, feedback is the information sent to an entity (individual or a group) about its prior behavior so that the entity may adjust its current and future behavior to achieve the desired result. Feedback occurs when an environment reacts to an action or behavior. For example, 'customer feedback' is the buyers' reaction to a firm's products and policies, and 'operational feedback' is the internally generated information on a firm's performance.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/feedback.html">www.businessdictionary.com/definition/feedback.html</a>

<b>FÜHRUNG</b>	
Definition 1	„Führung ist Fremd- oder Eigensteuerung. Gesteuert werden die Willensbildung und damit der Einsatz der menschlichen Fähigkeiten“. [...] „Verschiedene Interessen und Fähigkeiten werden zur Erreichung eines Zieles koordiniert.“
Quelle	BECK S. 5
Definition 2	„Führen bedeutet, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamem Denken und Handeln miteinander und mit den Führenden gebracht werden.“ (K. H. Neumann)
Quelle	KOSC S. 202
Kontext	„Unter Führung wird die zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung von Aufgaben in mehr oder weniger strukturierten Arbeitssituationen verstanden.“ „Es ist eine auf Personen gerichtete Handlung, bei der der Führende auf den Geführten einwirkt, um diesen zu einem zielentsprechenden Handeln zu bewegen.“
Quelle	Wiswede, Günter: <i>Führungsforschung im Wandel</i> . In: WIWI, S. 4. und Wunderer, Rolf: <i>Führungstheorien</i> . In: WITT, S. 1323.
Synonyme	das Führen

<b>LEADERSHIP</b>	
definition 1	“Leadership is a process by which a person influences others to accomplish an objective and directs the organization in a way that makes it more cohesive and coherent. Leaders carry out this process by applying their leadership attributes, such as beliefs, values, ethics, character, knowledge, and skills. Although your position as a manager, supervisor, leader, etc. gives you the authority to accomplish certain tasks and objectives in the organization, this power does not make you a leader, it simply makes you the boss. Leadership differs in that it makes the followers want to achieve high goals, rather than simply bossing people around.”
source	<a href="http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html">www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html</a>
definition 2	“The exercise of influence and authority within a social relationship or group by one or more members. The leadership function is primarily the coordination of group activities toward group goals.”
source	KOSC2 p. 487
context	“Leadership is different to management. Management relies more on planning, organisational and communication skills. Leadership relies on management skills too, but more so on qualities such as integrity, honesty, humility, courage, commitment, sincerity, passion, confidence, positivity, wisdom, determination, compassion, sensitivity, and a degree of personal charisma.”
source	<a href="http://www.businessballs.com/leadership.htm">www.businessballs.com/leadership.htm</a>

<b>FÜHRUNG DURCH AUFGABENDELEGATION</b>	
Definition 1	„Eine Führungsstrategie, bei der die einzelnen Mitarbeiter dauerhaft festgelegte Aufgabenstellungen in fest umrissenen Arbeitsgebieten haben, innerhalb derer sie Entscheidungs- und Handlungsverantwortung tragen.“
Quelle	KOSC S. 357
Definition 2	„Management by Delegation (MbD) impliziert die Übertragung von Entscheidungskompetenzen an untergeordnete Regler, wobei allerdings die Gesamtverantwortung eines Reglers für alle untergeordneten Reglerebenen voll erhalten bleibt.“
Quelle	SCHO S. 870
Kontext	„Vorgesetzte sollen entlastet und Mitarbeiter durch Kompetenzübertragung und Entscheidungsfreiheit animiert werden. Es gilt ein Subsidiaritätsprinzip d.h. die Entscheidungen sollen an niedrigst möglicher Stelle innerhalb der Hierarchie getroffen werden. Voraussetzung ist das Delegieren von Verantwortung.“
Quelle	vgl. <a href="http://www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html">www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html</a>
Synonyme	partizipatives Führungskonzept – die bekannteste Ausprägung ist das Harzburger Modell.

<b>MANAGEMENT BY DELEGATION</b>	
definition	“The Management by Delegation model most closely corresponds to the ‘Harzburger Modell’. The main issue is delegation of responsibility. The employee is expected to make own decisions and to take over responsibility for his actions. The leader/manager keeps the managerial responsibility and has to control everything that was delegated.”
source	author’s translation cf. <a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-delegation/management-by-delegation.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-delegation/management-by-delegation.htm</a>
context	“Management by Delegation is based on the definition of areas of responsibility. Delegation here means that employees fulfil their delegated tasks without consulting their superiors. As a result the manager’s work will be reduced and the employee’s willingness to take over responsibility will be increased.”
source	author’s translation cf. <a href="http://www.projektmagazin.at/glossar/">www.projektmagazin.at/glossar/</a>



<b>FÜHRUNG DURCH ENTSCHEIDUNGSREGELN</b>	
Definition 1	„Führungsprinzip, welches die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten durch exakte Entscheidungsregeln ergänzt. Derartige Entscheidungsregeln geben eine quantitative Grenze an, deren Erreichen oder Überschreiten ein bestimmtes Handeln erfordert.“
Quelle	LIMN S. 433
Definition 2	„Mit der Delegation von Entscheidungsaufgaben (Entscheidung) werden gleichzeitig genaue Regeln vorgegeben, nach denen die delegierten Entscheidungen zu fällen sind. Da Entscheidungsregeln nur situationsbezogen aufgestellt werden können, kann diese Konzeption nur für Routineentscheidungen eingesetzt werden.“
Quelle	<a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-decision-rules/management-by-decision-rules.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-decision-rules/management-by-decision-rules.htm</a>
Kontext	„Die Mitarbeiter sollen im Rahmen einer detaillierten Regelvorgabe die vorgegebenen Ziele erfüllen. Diese zusätzlichen Entscheidungsregeln dienen als Dispositionshilfen, aus denen die Mitarbeiter ersehen können, was sie in welcher Situation zu tun haben.“
Quelle	EHMV S. 10 und KOSC S. 358
Synonyme	Führung durch Vorgabe detaillierter Verhaltensweisen und -regeln

<b>MANAGEMENT BY DECISION RULES</b>	
definition	“Management technique dealing with delegation of tasks, competences and accountabilities but also considering decision rules. To achieve the limit of these decision rules, specific action is necessary.”
source	author’s translation cf. LIMN p. 433
context	“In addition to the ‘Management by Delegation’ model the employees can use decision rules as ‘guidelines’ indicating the appropriate behaviour/action in a particular situation.”
source	author’s translation cf. KOSC p. 385

<b>FÜHRUNG DURCH ERGEBNISÜBERWACHUNG</b>	
Definition 1	„Die Vorgesetzten geben ihren Mitarbeitern Ziele und erwartete Ergebnisse (Leistungs-Soll) vor und überprüfen die erreichten Ergebnisse (Leistungs-Ist) im Rahmen von Leistungskontrollen. Management by results ist eine, verglichen mit dem Management by objectives, relativ autoritäre Führungskonzeption, bei der die Mitarbeiter nur geringe Mitbestimmungsmöglichkeiten haben.“
Quelle	<a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-results/management-by-results.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-results/management-by-results.htm</a>
Definition 2	„Bezeichnung für die ergebnisorientierte Methode der Unternehmensführung. Bei dieser Methode werden alle Unternehmensbereiche angehalten, aufgrund sorgfältiger Ergebnisanalysen die Zielsetzung für die nächste Periode zu bestimmen.“
Quelle	LIMN S. 441
Kontext	„Im Gegensatz zum MbO werden die zu erreichenden Ziele ausschließlich von der Führungsebene festgelegt. Vorgegebene Ergebnisgrößen werden laufend kontrolliert.“
Quelle	EHMV S. 10
Synonyme	Management nach Ergebnissen, Management durch Ergebnisorientierung, Ergebnisorientierte Führung

<b>MANAGEMENT BY RESULTS</b>	
definition	“Managing by results is a process where job performance is measured by outcomes and deliverables. Rather than judging an employee’s performance on whether or not he or she shows up for work at a specific time and is sitting at their desk for eight hours a day, managing by results allows managers to fairly evaluate employees regardless of whether they actually observe the work being accomplished or not.”
source	<a href="http://www.commuterchallenge.org/cc/flexschedules/managebyresults.html">www.commuterchallenge.org/cc/flexschedules/managebyresults.html</a> in “The Manager’s Guide to Compressed Workweeks and Flextime,” published in 1998 by Washington State University Cooperative Extension Energy Program
context	“Leaders dictate goals and expected results to their employees and control the achieved results in the course of ‘result checks’. Compared with management by objectives, management by results is a rather authoritarian leadership model where employees only have little rights to participate in decisions.”
source	author’s translation cf. <a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-results/management-by-results.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-results/management-by-results.htm</a>

<b>FÜHRUNG DURCH SYSTEMSTEUERUNG</b>	
Definition 1	„Management, bei dem ein Unternehmen als ein dynamisches Gesamtsystem verstanden wird, dessen Subsysteme so koordiniert werden sollen, dass die Teiloptima für jedes Subsystem dem Optimum für das Gesamtsystem entsprechen.“
Quelle	KOSC S. 407
Definition 2	„Die betrieblichen Abläufe sollen durch ein System von Netzwerken und Regelkreisen selbstregulierend organisiert werden“. [...] „Eine systematische Ordnung wird mit dem Ziel geschaffen, die Unterstützung und Entlastung der Unternehmensführung zu erreichen, die Effizienz aller Prozesse zu verbessern, Qualität, Leistung und Flexibilität des Managements zu erhöhen.“
Quelle	<a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-systems/management-by-systems.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-systems/management-by-systems.htm</a>
Kontext	„Bezeichnung für eine Management-Technik, die von der systematischen Ordnung und Überprüfung der Verwaltungsarbeit ausgeht. Zu diesem Zweck werden die Verfahrensordnungen (Procedures), also die aufeinanderfolgenden Verwaltungstätigkeiten in Schemata systematisiert; es wird festgelegt, wer welche Aufgaben zu lösen hat, und deren Rangfolge und Terminierung. Zweck des Management by System ist die Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Verwaltung, Reduzierung der Verwaltungskosten, Verbesserung des Betriebsklimas.“
Quelle	LIMN S. 442
Synonyme	Führung im Rahmen sich selbst regelnder Systeme, systemorientiertes Management

<b>MANAGEMENT BY SYSTEMS</b>	
definition	“Operative procedures should be organised in a self-regulating way by means of a system of networks and a feedback control system”. [...] “The goal of this systematic order is to support and relieve the management, to improve the efficiency of processes and to increase quality, performance and flexibility of leaders.”
source	author’s translation cf. <a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-systems/management-by-systems.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/management-by-systems/management-by-systems.htm</a>
context	“Management technique aiming at the systematic order and supervision of administration. For that, administrative procedures are systematized in schemes. The particular tasks are assigned to the employees. Purpose and goal of this technique are to increase the efficiency of administration, to reduce administrative costs and to improve the working atmosphere.”
source	author’s translation cf. LIMN p.442

<b>FÜHRUNG NACH AUSNAHMEPRINZIPIEN/AUSNAHMEREGLN</b>	
Definition 1	„Strategie mit einer detaillierten Aufgaben- und Kompetenzengliederung, bei der die mittleren und unteren Entscheidungsebenen im Normalfall selbständig operieren und das Management nur in Ausnahmefällen eingreift.“
Quelle	KOSC S. 357
Definition 2	„Alle Entscheidungen im normalen Betriebsablauf werden durch die jeweiligen Stelleninhaber selbständig getroffen. Der Eingriff des Vorgesetzten erfolgt nur im Ausnahmefall. Ziel: die Vorgesetzten zu entlasten und die Mitarbeiter zu animieren. Problem: Man braucht sehr verantwortungsbewusste Mitarbeiter; der Begriff „Ausnahmefall“ ist nicht immer definiert, und wenn, dann ist es meistens schon zu spät.“
Quelle	<a href="http://www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html">www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html</a>
Kontext	„In der einfachsten Form besagt diese Methode“ [...] „dass die Tätigkeit der Manager erst dann wirksam wird, wenn in einem Arbeitsprozess Probleme auftreten. Probleme aber sind „Abweichungen vom Normalen“ dh die Ausnahmen (,exceptions’).“
Quelle	KOSC S. 411
Synonyme	Führung/Management im Ausnahmefall, Führung/Management durch Abweichungskontrolle und Eingriffe in Ausnahmefällen

<b>MANAGEMENT BY EXCEPTION, MbE</b>	
definition	“The practice by an executive of focusing attention primarily on significant deviations from expected results.”
source	ROSE p. 207
context	“Practice whereby only the information that indicates a significant deviation of actual results from the budgeted or planned results is brought to the management's notice. Its objective is to facilitate management's focus on really important tactical and strategic tasks. In MbE, the decision that cannot be made at one level of management is passed on to the next higher level.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/management-by-exception-MBE.html">www.businessdictionary.com/definition/management-by-exception-MBE.html</a>

<b>FÜHRUNG NACH ZIELVORGABEN</b>	
Definition 1	„Durch Vorgabe von operativen Zielen auf allen Stufen der Hierarchie und damit“ [...] „durch eine Zielorientierung sollen zugleich bessere Resultate erreicht, als auch eine objektive Grundlage für die Bewertung der Leistung von Mitarbeitern geschaffen werden.“
Quelle	LINM S. 235
Definition 2	„Umfassendes Führungskonzept, das folgende Grundgedanken vereinigt: Ableitung von Zielen für die Mitarbeiter aus den Unternehmenszielen, Zielorientierung statt Verfahrenorientierung, Partizipation der Untergebenen bei der Zielvereinbarung, Leistungskontrolle und –beurteilung anhand von Soll-Ist-Vergleichen, regelmäßige Zielüberprüfung und –anpassung.“
Quelle	GLOE Glossaranhang
Kontext	„Die Methode des MbO ist ergebnisorientiert. Nicht die Handlungen und Aktionen stehen im Vordergrund, sondern die Garantie der Zielerreichung“ [...] „Die definierten Ziele sind durch vorgelagerte Teilziele (die zu Zwischenergebnissen führen) erreichbar, die in einer zeitlich abstimmbaren Reihenfolge schrittweise realisierbar werden.“
Quelle	KOSC S. 368-369
Synonyme	Management/Führung durch Zielvereinbarung, Führung durch Ziele Abkürzung auch im Deutschen MbO

<b>MANAGEMENT BY OBJECTIVES -MbO</b>	
definition 1	“A management technique by which each management function is required to define the objectives it is set to achieve. The MbO also introduced the SMART method: objectives have to be specific, measurable, achievable, realistic and time-related.”
source	KOSC2 p. 917 and <a href="http://www.valuebasedmanagement.net">www.valuebasedmanagement.net</a>
definition 2	“A process whereby superiors and those who report to them jointly establish objectives over a specified time frame, meeting periodically to evaluate their progress in meeting these goals.”
source	ROSE p. 216
context	“MbO is a process of collaborative goal setting between a manager and a subordinate with the understanding that the degree of goal attainment by the subordinate will be the major factor in evaluating and rewarding the subordinate’s performance.”
source	GRIF p. 411-412

FÜHRUNGSKRAFT	
Definition 1	„Personen oder Personengruppen, die Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen wahrnehmen unter Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung. Aufgrund rechtlicher oder organisatorischer Regelungen besitzen Führungskräfte die Befugnis, anderen Personen Weisungen zu erteilen, denen diese Personen zu folgen verpflichtet sind.“
Quelle	ALWA97 S. 1412
Definition 2	„Person mit Personal- und Sachverantwortung. Hat aufgrund ihrer (relativ hohen) hierarchischen Stellung Einfluss auf das gesamte Unternehmen oder seine wichtigsten Teilbereiche.“
Quelle	ALWA04 S. 1119
Kontext	<p>„Sowohl Managementfunktionen als auch Managerrollen beschreiben Aufgaben, die von Führungskräften erfüllt werden (sollen). Die drei dafür notwendigen Schlüsselkompetenzen („Skills“) sind:</p> <p><b>Technische Kompetenz:</b> die Sachkenntnis und die Fähigkeit der Umsetzung theoretischen Wissens, der Mitarbeiterführung und der Entscheidung.</p> <p><b>Soziale Kompetenz:</b> die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammenarbeiten zu können, Kooperationsbereitschaft und Verständnis für andere.</p> <p><b>Konzeptionelle Kompetenz:</b> die Fähigkeit, Probleme und Chancen im Zusammenhang zu erkennen und Koordination zwischen und innerhalb von Abteilungen zu erreichen.“</p>
Quelle	SCHE S. 168, vgl. auch Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg – Management, 3. Auflage, 1993, Wiesbaden S. 21-22
Synonyme	Führer, Teamleiter, Manager, leitender Angestellter, Vorgesetzter

MANAGER	
definition 1	“A manager is someone whose primary activities are part of the management process. In particular, a manager is someone who plans and makes decisions, organizes, leads, and controls human, financial, physical, and information resources.”
source	GRIFF p. 9
definition 2	“An individual responsible for the control of direction of people, a department, or an organization.”
source	ROSE p. 208
context	“An executive within an organisation who is responsible for the control or the direction of people, a department, or an organisation. He has the responsibility to ensure that the objectives for his special area of work are achieved.”
source	GOED p. 708
synonyms	leader, managerial/management-level employee executive staff/personnel, female: manageress

<b>FÜHRUNGSMODELL</b>	
Definition	„Unter Führungsmodell versteht man ein normatives Konzept der Führung eines Gesamtsystems wie einer Unternehmung. Nach Jürgen Wild stellen Führungsmodelle ‚Soll-Konzepte in Gestalt konditionaler normativer Denkmodelle dar, die etwas darüber aussagen, wie Führung in Unternehmen vollzogen werden sollte‘.“
Quelle	KOSC S. 203 vgl. auch Jürgen Wild, <i>Betriebswirtschaftliche Führungslehre und Führungsmodelle</i> , Berlin, 1974
Kontext	„Führungsmodelle versuchen, theoretische Lösungsvarianten zum Problem der Mitarbeiterführung vorzuschlagen. Die Effektivität der menschlichen Arbeit soll zugunsten des Unternehmens erhöht werden.“
Quelle	<a href="http://www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html">www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html</a>
Synonyme	Managementtechnik

<b>LEADERSHIP MODEL</b>	
definition	“Leadership models try to propose theoretical solutions for human resource management. The effectiveness of human work should be increased in behalf of the enterprise.”
source	author’s translation cf. <a href="http://www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html">www.ixwin.de/fuehrungsmodelle.html</a>
context	“Leadership models help us to understand what makes leaders act the way they do. The ideal is not to lock yourself in to a type of behavior discussed in the model, but to realize that every situation calls for a different approach or behavior to be taken.”
source	<a href="http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html">www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html</a>
synonyms	management model

<b>FÜHRUNGSSTIL</b>	
Definition 1	„Der Führungsstil ist die Grundhaltung und das sich daran orientierende Verhaltensmuster, mit denen jemand seine Führungsaufgaben, bezogen auf andere Einzelpersonen oder Gruppen wahrnimmt.“
Quelle	Klaus Birker, <i>Führung und Entscheidung</i> , Cornelesen Verlag, Berlin und Düsseldorf, 1997, S. 128
Definition 2	„Beständige Verhaltenstendenzen, die ein Vorgesetzter relativ unabhängig von der jeweiligen Situation zeigt. Als ‚klassisch‘ gelten die Führungsstile ‚autoritär‘, ‚demokratisch‘ und ‚laissez-faire‘.“
Quelle	GLOE Glossaranhang
Kontext	„Jeder hat seinen persönlichen Stil im Umgang mit Menschen. In gleicher Weise ist das Verhalten der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern durch persönliche Eigenheiten und durch die Aufgaben, die sie zu erfüllen hat, geprägt. Und das Rezept des ‚richtigen‘ Führungsstils zur bestmöglichen Korrelation von Stil und Ergebnissen ist bis jetzt noch nicht gefunden.“
Quelle	<a href="http://www.4managers.de">www.4managers.de</a>

<b>MANAGEMENT STYLE</b>	
definition 1	“The attitude adopted by management (managers) to exercise its functions of administration, decision-making, authority, motivation, communication, etc. Styles can be authoritarian, democratic or participative, consultive, etc. The most successful managers are those who manage to vary their style to suit different situation, persons, etc.”
source	GOED p. 708
definition 2	“The way a manager behaves in his role as leader.”
source	GOED p. 669
context	“Management style is the preferred way of managing people that has been adopted either by an individual or by the whole organization or a department within the organization.”
source	HENO p. 278
synonyms	leadership style, managerial style, (pattern of leadership)



<b>FÜHRUNGSVERHALTEN</b>	
Definition 1	„Das Führungsverhalten kennzeichnet die Gesamtheit der Aktivitäten und Verhaltensweisen der Führungskraft im Führungsprozess. Der Führungsstil dagegen benennt ein eher einheitliches, mehr oder weniger konsistentes Muster des Führungsverhaltens, als dessen ‚idealtypische Ausprägung‘.“
Quelle	<a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/fuehrungsverhalten/fuehrungsverhalten.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/fuehrungsverhalten/fuehrungsverhalten.htm</a>
Definition 2	„Die tatsächliche Kombination (Auswahl und Einsatz) von Führungsinstrumenten durch einen Vorgesetzten charakterisiert dessen Führungsverhalten. Folgen die Auswahl und der Einsatz der Führungsinstrumente und damit das Führungsverhalten bestimmten Regeln oder Mustern, so spricht man – je nach Anspruch, Kohärenz und Spezifität – von Führungsstilen, Führungstechniken, Führungsgrundsätzen und Führungskonzeptionen.“
Quelle	BÜHN S. 288
Kontext	„Grundsätzlich sind zwei entgegengesetzte Ausprägungen des Führungsverhaltens erkennbar: Autoritäres und kooperatives Verhalten. Ihr wichtigstes Kriterium ist der Umfang der Partizipation der unterstellten Mitarbeiter am Entscheidungsprozess und das Maß an Selbststeuerung, das den Mitarbeitern zugebilligt wird.“
Quelle	KOSC S. 2008

<b>LEADERSHIP BEHAVIOUR</b>	
definition	“The behaviour associated with the exercise of authority. Effective leadership behaviour is characterized by the ability of the leader to influence the activities of a group, by initiating structures (such as goal setting), which enable the group to successfully overcome mutual problems and to achieve their group goals. The leadership behaviour exhibited by leaders may or may not reflect their personalities.”
source	<a href="http://www.answers.com/topic/leadership-behaviour">www.answers.com/topic/leadership-behaviour</a>
context	[...] “that two basic types of leadership behaviours emerge in most groups. The first is task leadership behaviour, which directs the activity of the group towards a specified goal. The second is social leadership behaviour, which helps build and maintain positive relationships among group members.”
source	<a href="http://www.expresscomputeronline.com/20050228/technologylife02.shtml">www.expresscomputeronline.com/20050228/technologylife02.shtml</a> - Excerpt from 'Public Speaking' by Michael Osborn and Suzanne Osborn. Published by Wiley Dreamtech India
synonyms	managerial behaviour

<b>HIERARCHIE</b>	
Definition 1	„Bezeichnung für ein System der Über- bzw. Unterordnung von Rängen, wodurch sich (mindestens zwei) Rangstufen ergeben. Rangstufen unterscheiden sich durch unterschiedliche Autorität, Macht oder Prestige, die im Verhältnis der jeweils andern Rangstufe gemessen werden.“
Quelle	LINM S. 294
Definition 2	„Aus dem religiösen Sprachgebrauch übernommene Bezeichnung für ein Herrschaftssystem von vertikal und horizontal festgefügt und nach Über- und Unterordnung gegliederten Rängen.“
Quelle	MEYE S. 1498
Kontext	„Hierarchie ist ein Ordnungsprinzip innerhalb eines Systems, bei dem es ein ausgezeichnetes oberstes Element gibt und jedes andere Element genau ein übergeordnetes Element, aber beliebig viele untergeordnete Elemente hat. Abgeleitet ist das Wort Hierarchie aus dem Griechischen (hieros: heilig und archein: herrschen).“
Quelle	<a href="http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0188.html">www.projektmagazin.de/glossar/gl-0188.html</a>
Synonyme	(Pyramidenförmige) Rangordnung, Rangfolge

<b>HIERARCHY</b>	
definition 1	“Pyramid-like ranking of ideas, individuals, items, etc., where every level (except the top and the bottom ones) has one higher and one lower neighbour. Higher level means greater authority, importance, and influence.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/hierarchy.html">www.businessdictionary.com/definition/hierarchy.html</a>
definition 2	“In general, there are three levels of management hierarchy: top management as the first, middle management as the second and lower or junior management as the third level of management hierarchy.”
source	author’s translation cf. LIMN p. 294
context	“A hierarchical organization structure is a pyramid-shaped system that arranges the relations between the entities within an organization in a top-down way. Power, responsibility and authority are concentrated at the top of the pyramid and decisions flow from the top downwards.”
source	<a href="http://www.12manage.com/description_hierarchical_organization_structure.html">www.12manage.com/description_hierarchical_organization_structure.html</a>

<b>KOMMUNIKATION</b>	
Definition 1	„Unter Kommunikation (lat. Mitteilung, Unterredung) ist der wechselseitige Austausch von Gedanken in Sprache, Mimik, Gestik, Schrift oder Bild zu verstehen. Kommunikation ist ein Prozess der Übermittlung und Vermittlung von Informationen durch Ausdruck und Wahrnehmung (Transaktion) von Zeichen aller Art. Kommunikation ist der Austausch von Nachrichten oder Informationen zwischen einem Sender und einem Empfänger.“
Quelle	<a href="http://www.tu-chemnitz.de/phil/ebbw/bf/bf_elearning/komm/11_definition.htm">www.tu-chemnitz.de/phil/ebbw/bf/bf_elearning/komm/11_definition.htm</a>
Definition 2	„Prozess der Mitteilung; der wechselseitige Austausch von Gedanken, Meinungen, Wissen, Erfahrungen und Gefühlen sowie die Übertragung von Nachrichten, Informationen (neben der Sprache durch Zeichen aller Arten).“
Quelle	MEY1 S. 1848
Kontext	„Der Begriff Kommunikation selbst stammt von dem lateinischen Wort communis ab, das so viel wie mehreren oder allen gemeinsam bedeutet. Davon abgeleitet ist communicare – etwas machen, gemeinsam beraten, einander mitteilen. Oftmals erfolgt eine Gleichsetzung des Begriffes mit Interaktion.“
Quelle	KAMA 2002, S. 216
Synonyme	„Zu Beginn des 21. Jahrhunderts gilt ‚Kommunikation‘ als inflationär verwendeter Begriff. Als Ersatz für das nach 1945 verbrämte Wort ‚Propaganda‘ avancierte der Ausdruck innerhalb weniger Jahrzehnte zu einem der 100 prägenden Begriffe des 20. Jahrhunderts, an den ebenso prägende Begriffe wie ‚Medium‘ und ‚Information‘ anknüpfen.“ <a href="http://science.orf.at/science/news/150825">http://science.orf.at/science/news/150825</a>

<b>COMMUNICATION</b>	
definition 1	“The interpersonal process of sending and receiving messages through symbols or gestures.”
source	HOLT p. 480
definition 2	“A process by which information is exchanged between individuals through a common system of symbols, signs, or behaviour.”
source	<a href="http://www.merriam-webster.com/dictionary/communication">www.merriam-webster.com/dictionary/communication</a>
context	“Communication refers both to the ability to transfer information and the ability to receive it. As a result the International Human Resource group provides training in communication (e.g. methods, language courses).”
source	FERB p. 238
synonyms	exchange of information

<b>KOMPETENZ</b>	
Definition	„Kompetenz ist kein eindeutiger Begriff. Er kann zum einen die Befugnis, zum anderen die Qualifikation etwas zu tun bezeichnen. (lat. competere = zusammentreffen, ausreichen, zu etwas fähig sein, zustehen)“
Quelle	<a href="http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0836.html">www.projektmagazin.de/glossar/gl-0836.html</a>
Kontext	„In Kombination mit projektspezifischen Begriffen, z.B. ‚Planungskompetenz‘ oder ‚Durchführungskompetenz‘, führt die Mehrdeutigkeit des Begriffs zu Missverständnissen und ist daher zu vermeiden. Vorgesetzte neigen dazu, darunter die fachliche Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu verstehen, z.B. die Projektplanung sachgerecht durchzuführen. Die Mitarbeiter hingegen fassen die Zuweisung einer Planungskompetenz als Erteilung der Weisungsbefugnis auf, z.B. für die Anforderung benötigter Ressourcen.“
Quelle	<a href="http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0836.html">www.projektmagazin.de/glossar/gl-0836.html</a>
Synonyme	Zuständigkeit, Befugnis

<b>COMPETENCE</b>	
definition 1	“The term competence can not be uniquely defined. It can, (1) on the one hand, indicate the permission or authorization and (2) on the other hand the ability or skill to do something”.
source	author’s translation cf. <a href="http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0836.html">www.projektmagazin.de/glossar/gl-0836.html</a>
definition 2	“The power that a court, an organization or a person has to deal with something.”
source	WEHM p. 246
context	“A core competency is fundamental knowledge, ability, or expertise in a specific subject area or skill set. Companies with specific strengths in the marketplace”, [...]“can be said to have a core competency in that area. The <i>core</i> part of the term indicates that the individual has a strong basis from which to gain the additional competence to do a specific job or that a company has a strong basis from which to develop additional products.”
source	<a href="http://searchcio-midmarket.techtarget.com/sDefinition/0,,sid183_gci214621,00.html">http://searchcio-midmarket.techtarget.com/sDefinition/0,,sid183_gci214621,00.html</a>
synonyms	see definition 1: (1) authority, (1) responsibility, (2) competency

<b>KOOPERATIVER FÜHRUNGSSTIL</b>	
Definition 1	„Die Persönlichkeit des Mitarbeiters und seine eigene Initiative werden bei diesem Führungsstil stark mit einbezogen. Der Vorgesetzte gibt Empfehlungen, Anregungen, Informationen und berät seine Mitarbeiter, an die – je nach Ebene in der Hierarchie – eine größere Kompetenz- und Verantwortungsfülle delegiert ist; die Mitarbeiter haben deshalb auch einen größeren Ermessungs- und Entscheidungsfreiraum.“
Quelle	LIMN S. 265
Definition 2	„Führungsstil bei dem Entscheidungen in Teamarbeit zwischen Management und Mitarbeitern getroffen werden.“
Quelle	KOSC S. 131
Kontext	„Gespräche, Abstimmung und vor allem der gegenseitige Respekt zwischen Führungskräften untereinander und Mitarbeitern stehen bei diesem Ansatz des kooperativen oder partnerschaftlichen Führungsstils im Vordergrund. Es findet ein Zusammenwirken von Führungskraft und Mitarbeitern statt. Die Vorgesetzten sind sich ihrer Vorbildfunktion und ihrer Verantwortung bewusst.“
Quelle	EHMV S. 5 und <a href="http://www.4managers.de">www.4managers.de</a>
Synonyme	demokratischer F., partizipativer F.,

<b>PARTICIPATIVE MANAGERIAL STYLE</b>	
definition 1	“A management style based upon group decision-making and personal involvement.”
source	GOED p. 827
definition 2	“The manager frequently consults his subordinates on, encourages them to disagree with his opinion, shares information with them, and lets them make decisions whenever possible.”
source	GRIF p. 541
context	“A participative or group-centered leadership in that the leader attempts to encourage and aid workers in achieving goals by (1) requesting maximum initiative from and participation by members in deciding on and carrying out certain policies; (2) distributing or decreasing his leadership or authority roles and establishing close relationships with members; and (3) motivating and developing, rather than ordering and criticizing.”
source	ROSE p. 100
synonyms	cooperative leadership style, participative management

<b>KRITIK</b>	
Definition 1	„Anerkennung und Kritik geben dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin Auskunft über etwaige Abweichungen von Soll-Zuständen, besonders dann, wenn diese Informationen nicht aus der Tätigkeit selbst bezogen werden können“. [...] „Bei Kritik kommt hinzu, dass Alternativen skizziert werden müssen, um ein wenig Erfolg versprechendes Versuch-Irrtum-Verhalten zu vermeiden, was voraussetzt, dass die Kritik konstruktiv ist und die kritisierte Person nicht demütigt.“
Quelle	KAMA S. 252
Definition 2	„(Wissenschaftliche, künstlerische) Beurteilung, Begutachtung, Bewertung. Kritik kann sowohl positiv als auch negativ sein.“
Quelle	DUDE S. 553
Kontext	<p>„Das Wort Kritik entstammt dem griechischen krinein, das ab-sondern, unterscheiden, be-urteilen bedeutet. Kritik differenziert (dis-kriminiert) also zwischen wahr/falsch, zutreffend/unzutreffend, angemessen/unangemessen. Kritik ist also immer die Feststellung von Differenzen und bezieht sich immer auf vom Menschen veränderbare Dinge.“</p> <p>„Definition Kritik: griech. kritike – Kunst der Beurteilung und Prüfung. Bewahrt vor Täuschungen und Irrtümern, auch hinsichtlich der eigenen Person. Grundform der Auseinandersetzung mit Handlungen, Handlungsnormen und – Zielen.“</p>
Quelle	<a href="http://www.brainworker.ch/Dialog/kritik.htm">www.brainworker.ch/Dialog/kritik.htm</a>
Synonyme	Beurteilung

<b>CRITICISM</b>	
definition	“The work or activity of making fair, careful judgements about the good and bad qualities of sb./sth.”
source	WEHM p. 298
context	“The act of criticising; a critical judgment passed or expressed; a critical observation or detailed examination and review; a critique; animadversion; censure.”
source	<a href="http://www.allwords.com/word-criticism.html">www.allwords.com/word-criticism.html</a>

<b>KULTUR</b>	
Definition 1	„Kultur als komplexes ‚Ganzes‘ umfasst Wissen, Ansichten, Kunst, Moral, Gesetze, Sitten und alle weiteren Fähigkeiten und Gewohnheiten, die der Mensch als Mitglied der Gesellschaft erworben hat.“
Quelle	Eigenübersetzung nach Encyclopaedia Britannica 2000 aus Edward Burnett Tylor: Primitive Culture, 1871 – vgl. HOLD, S. 21
Definition 2	„Die kollektive mentale Programmierung, die die Mitglieder der einen Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet. Diese Bedeutung entspricht dem in der Anthropologie verwendeten Begriff.“
Quelle	HOFS06 S.521
Kontext	„Unter Kultur versteht man sämtliche kollektiv geteilten, impliziten oder expliziten Verhaltensnormen, Verhaltensmuster, Verhaltensaussagen und Verhaltensresultate, die von den Mitgliedern einer sozialen Gruppe erlernt und mittels Symbolen von Generation zu Generation weitervererbt werden. Diese – nach innerer Konsistenz strebenden – kollektiven Verhaltensmuster und –normen dienen dem inneren und äußeren Zusammenhalt und der Funktionsfähigkeit einer sozialen Gruppe und stellen eine spezifische, generationserprobte Lösung des Problems der Anpassung an ihre physischen, ökonomischen und sonstigen Umweltbedingungen dar. Kulturen neigen dazu, sich einer Veränderung in diesen Bedingungen anzupassen.“
Quelle	VKEL S. 118-119

<b>CULTURE</b>	
definition	“Culture... is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society.”
source	Encyclopaedia Britannica 2000, from Edward Burnett Tylor: Primitive Culture, 1871 – cf. HOLD, p. 21
context	“Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts: the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action; on the other, as conditioning elements of future action.”
source	Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. – <i>Culture: A critical review of concepts and definitions</i> . 1952, from HOLD p. 21

<b>LAISSEZ-FAIRE FÜHRUNGSSTIL</b>	
Definition	„Laissez-faire (französisch) = lasst machen, gewähren lassen Der Ansatz geht auf Jean Jacques Rousseau (1712-1778 französisch-schweizerischer Philosoph und Pädagoge) zurück. Kernaussage ist hierbei, dass wie in der Erziehung auch in der Führung von Menschen die Aufgabe oder Herausforderung zwangsläufig auch die richtige Verhaltensweise hervorruft.“
Quelle	EHMV S. 6 sowie <a href="http://www.4managers.de">www.4managers.de</a>
Kontext	„Bei diesem Führungsstil existiert kein ausgeprägtes Vorgesetztenbild mehr. Der Vorgesetzte beschränkt sich darauf, eine Situation zu schaffen, in der gearbeitet werden kann. Die Wahl der Arbeitsmethoden und Bestimmung der Arbeitsziele werden den Mitarbeitern überlassen.“
Quelle	KOSC S. 378
Synonyme	Laisser-faire F.

<b>LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP STYLE</b>	
definition	“A leadership style based on the philosophy that the less supervision is exerted, the better it will be for the firm.”
source	ROSE p. 203
context	“In this leadership style a distinctive image of the leader does not exist. The leader only creates a ‘situation’ where his employees can work. The members of staff decide about working methods among themselves and set their own goals.”
source	author’s translation cf. KOSC. p. 378
synonyms	loose-rein supervision, open system



<b>LEISTUNG</b>	
Definition 1	„Unter Leistung versteht man das tatsächlich vom Mitarbeiter erbrachte Arbeitsergebnis pro Zeiteinheit: Sie hängt unter anderem ab vom Leistungspotential und der Anforderungsstruktur, aber auch von der Leistungsbereitschaft.“
Quelle	SCHO S. 743
Definition 2	„Das Ergebnis von Arbeit und Leistung kann nach Menge, Qualität oder Wert beurteilt werden. In der Umgangssprache wird Leistung oft mit Erfolg gleichgesetzt. Gerade in den letzten Jahren und Jahrzehnten hat der Begriff Leistung einen Bedeutungswandel erfahren. Am häufigsten wird laut Umfragen darunter Arbeit leisten, Produktives leisten oder auch Pflicht leisten verstanden. Individuelle Leistung entscheidet in unserer Gesellschaft über die soziale und politische Positionierung, sie ermöglicht aber auch unabhängig von Herkunft oder Besitz die Möglichkeit des sozialen Auf- und Abstiegs.“
Quelle	<a href="http://www.salesjob.de/sales/stellenmarkt/know-how/wissenswertes/sales-lexikon/?lexikon_key :int=145">www.salesjob.de/sales/stellenmarkt/know-how/wissenswertes/sales-lexikon/?lexikon_key :int=145</a>
Kontext	„Ganz allgemein stellt eine Leistungsbeurteilung eine planmäßige, formalisierte und in regelmäßigen Abständen sowie an Hand bestimmter Kriterien durchgeführte Bewertung der von einem Mitarbeiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben insgesamt erbrachten Leistung dar. Die Leistungsbeurteilung verfolgt dabei keinen Selbstzweck, sondern es soll durch sie das gesamte Qualitätspotential der Mitarbeiter genutzt und deren zukünftige Leistung positiv beeinflusst werden.“
Quelle	SCHE S. 266

<b>PERFORMANCE</b>	
definition	<p>“The act or process of performing a task, action.”</p> <p>“to perform: to do sth. such as a piece of work, task or duty.”</p>
source	WEHM p. 939
context	“The act of performing; of doing something successfully; using knowledge as distinguished from merely possessing it / any recognized accomplishment.”
source	<a href="http://www.thefreedictionary.com/performance">www.thefreedictionary.com/performance</a>
synonyms	effort, accomplishment

<b>MOTIVATION</b>	
Definition 1	„Motivation ist Willensbeeinflussung, Beeinflussung des Verhaltens oder Interessensausrichtung. Die Ausrichtung wird bestimmt durch den Vorteil, den Nutzen, den die Person sich verspricht. Bei der Motivation belassen wir den Willen eines Menschen, beeinflussen ihn aber, sich auch in unserer Absicht einzusetzen.“
Quelle	BECK S. 162
Definition 2	„Motivation ist Voraussetzung für zielorientiertes Verhalten und deshalb aus der Managementperspektive Hauptansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussungsstrategien.“
Quelle	vgl. Staehle, Management, 6. Auflage, S. 200
Kontext	„Motivation geht auf das lateinische <i>movare</i> (etwas in Bewegung setzen) bzw. in <i>movitum ire</i> (in das einsteigen, was bewegt) zurück und soll Aufschluss geben über die Beweggründe des Handelns und Verhaltens eines Menschen.“
Quelle	<a href="http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-3.html">www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de/seite-3.html</a> und <a href="http://www.schulpsychologie-kaernten.ksn.at/ppt/0707sw_motivation.pdf">www.schulpsychologie-kaernten.ksn.at/ppt/0707sw_motivation.pdf</a>
Synonyme	Motivierung, Ansporn, Anreiz, Interesse

<b>MOTIVATION</b>	
definition 1	“A psychological stimulus that activates or moves people towards (selected) goals.”
source	GOED p. 756
definition 2	“The concept of behavioural change as result of influence that alters an individual’s performance.”
source	HOLT p. 410
context	“Internal and external factors that stimulate desire and energy in people to be continually interested in and committed to a job, role, or subject, and to exert persistent effort in attaining a goal. Motivation is the energizer of behaviour and mother of all action. It results from the interactions among conscious and unconscious factors such as the (1) intensity of desire or need , (2) incentive or reward value of the goal, and (3) expectations of the individual and of his or her significant others.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html">www.businessdictionary.com/definition/motivation.html</a>
synonyms	incentive

<b>NORMUNG</b>	
Definition 1	„Bezeichnung für eine Vereinheitlichung bzw. Festlegung einer (möglichst eindeutigen, sinnvoll abgestimmten) rationellen Ordnung durch Normen, wobei jede Norm eine optimale Lösung gleichartiger Aufgaben stellt.“
Quelle	MEY1 S. 2427
Definition 2	„Terminologienormen regeln Fachausdrücke (Benennungen), die üblicherweise mit ihren Definitionen und manchmal mit erläuternden Bemerkungen, Bildern, Beispielen und ähnlichem mehr versehen sind.“
Quelle	<a href="http://www.on-norm.at/publish/faq_normenarten.html?&amp;L=1.htmlhtmlhtmlhtmlhtml">www.on-norm.at/publish/faq_normenarten.html?&amp;L=1.htmlhtmlhtmlhtmlhtml</a>
Kontext	„Normen regeln beispielsweise Begriffe, um mit Hilfe einer einheitlichen Terminologie die Verständigung zu erleichtern. Normen werden von jenen gemacht, die sie benötigen: von Organisationen, Unternehmen, Wirtschaftszweigen oder Berufen, die für ein bestimmtes Thema eine allgemein gültige und anerkannte Regelung brauchen und diese dann gemeinsam im Konsens entwickeln.“
Quelle	<a href="http://www.help.gv.at/Content.Node/288/Seite.2880100.html#definition">www.help.gv.at/Content.Node/288/Seite.2880100.html#definition</a>
Synonyme	Standardisierung

<b>STANDARDISATION</b>	
definition 1	“The imposition of standards or regulations.”
source	<a href="http://www.thefreedictionary.com/normalization">www.thefreedictionary.com/normalization</a>
context	“Standards or norms regulate, for instance, concepts to facilitate communication by means of a standardized terminology. Norms are developed by those who need them: organisations, enterprises, economic branches and professions which need a generally valid and accepted regulation for a specific topic and develop this regulation together with common consent.”
source	author’s translation <a href="http://www.help.gv.at/Content.Node/288/Seite.2880100.html#definition">www.help.gv.at/Content.Node/288/Seite.2880100.html#definition</a>
synonyms	normalisation

<b>PERSONALMANAGEMENT</b>	
Definition 1	„Personalarbeit kann als ‚strukturelle Personalführung‘ definiert werden. Diese sieht ihren Schwerpunkt nicht im operativen, taktischen und reaktiven Eingreifen der Personalverantwortlichen in das Betriebsgeschehen, sondern in der Förderung unternehmerischen Denkens, Handelns und Verantwortens möglichst vieler Mitarbeiter über darauf ausgerichtete Strukturen.“
Quelle	BÜHN S. 581
Definition 2	„Das Management von Personal ist die systematische Analyse, Bewertung und Gestaltung aller Personalaspekte eines Unternehmens wie Personalbestände und -bedarfe, Qualifikationen, Kostenkalkulierungen, rechtlichen Bedingungen des Personaleinsatzes, der Beurteilung und Führung von Mitarbeitern oder anderen gesellschaftlichen Gesichtspunkten.“
Quelle	<a href="http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf">www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2005-ss-pm/PM-Teil%201.pdf</a> Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen Vorlesung: Personalmanagement von Priv.-Doz. Dr.-Ing. J. Springer, SS 2005, vgl. auch SCHO94 S.4
Kontext	„Personalmanagement wird als ein Prozess verstanden, der mit der Festlegung der (personalwirtschaftlichen) Ziele beginnt und die Realisation dieser Ziele, d.h. die Planung und Umsetzung adäquater Maßnahmen, sowie die Kontrolle umfasst. Daraus leitet sich ein erhebliches Aufgabenspektrum ab, das von der Planung, Bereitstellung und Entwicklung des Personals über die Verhaltenssteuerung bis hin zur Berücksichtigung oder auch Gestaltung interner und externer Rahmenbedingungen reicht.“
Quelle	SCHE S. 11
Synonyme	Personalführung, Mitarbeiterführung, Personalwesen, Personalwirtschaft

<b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>	
definition	<p>“Human Resource Management (HRM) is the function within an organization that focuses on recruitment of, management of, and providing direction for the people who work in the organization. Human Resource Management can also be performed by line managers.</p> <p>Human Resource Management is the organizational function that deals with issues related to people such as compensation, hiring, performance management, organization development, safety, wellness, benefits, employee motivation, communication, administration, and training.”</p>
source	<a href="http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm">http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm</a>
context	“All methods and functions concerning the mobilization and development of personnel as human resources, with the objective of efficiency and greater productivity in a company, government administration, or other organization.”
source	<a href="http://www.allwords.com/word-Human+Resource+Management.html">www.allwords.com/word-Human+Resource+Management.html</a>
synonyms	abbreviation: HRM, <b>NOT</b> to be confused with “personnel management”

<b>PERSONALVERWALTUNG</b>	
Definition	„Die Tätigkeit bzw. Abteilung, die sich mit dem Personalberichtswesen, d.h. der Verwaltung von Personaldaten (Bewerberdaten und Mitarbeiterdaten) zur Erstellung von Personalstatistiken (Fehlzeiten, Bestand, Bewertungszahlen), der Ermittlung der Personalkosten und Fragen der Entlohnung bzw. Sozialversicherung beschäftigt. Die in der Personalverwaltung gewonnenen Daten können i. R. eines Personalcontrolling aufbereitet und analysiert werden.“
Quelle	<a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalverwaltung/personalverwaltung.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/personalverwaltung/personalverwaltung.htm</a>
Kontext	„In den 50er Jahren stand die reine Personalverwaltung im Vordergrund. Dies betraf die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie eine rudimentäre Basis für eine Personaleinsatzplanung. Hinzu kamen Impulse der Gewerkschaften zur Ausgestaltung betrieblicher Personalarbeit, die später in die betriebliche Mitbestimmung eingingen.“
Quelle	SCHO00 S. 32

<b>PERSONNEL MANAGEMENT</b>	
definition	“Administrative discipline of hiring and developing employees so that they become more valuable to the organization. It includes (1) conducting job analyses, (2) planning personnel needs, and recruitment, (3) selecting the right people for the job, (4) orienting and training, (5) determining and managing wages and salaries, (6) providing benefits and incentives, (7) appraising performance, (8) resolving disputes, (9) communicating with all employees at all levels.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html">www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html</a>
context	“A personnel management system allows your human resource team to manage the best candidate for each open job requisition. The personnel management solution also provides templates that can be used to standardize personnel management communication. An increasing number of recruiters and client companies recognize the critical importance of knowledgeable, skilled use of the personnel management applications implemented by our solutions. Companies worldwide are focusing on personnel management system and training solutions to get the retention of new hires and existing personnel.”
source	<a href="http://www.taleo.com/research/g-personnel-management-11.php">www.taleo.com/research/g-personnel-management-11.php</a>
synonyms	<b>NOT</b> to be confused with “human resource management”

<b>TEAM</b>	
Definition	„Geringe Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich alle gleichermaßen für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Ziele und einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und einander gegenseitig zur Verantwortung ziehen.“
Quelle	KASM93 S. 127
Kontext	„Kernstück der Definition von Teams ist die grundlegende Prämisse, dass Teams und Leistung untrennbar miteinander verknüpft sind“. [...] „dass das wirklich engagierte Team die produktivste Leistungseinheit darstellt, die dem Management zur Verfügung steht – vorausgesetzt, das Team ist für ganz spezifische Resultate kollektiv verantwortlich, und das Leistungsethos des Unternehmens verlangt diese Resultate auch.“
Quelle	KASM93 S. 69
Synonyme	echtes Team

<b>TEAM</b>	
definition	“A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.”
source	KASM92 p. 45
context	“We believe that the truly committed team is the most productive performance unit management has at its disposal – provided that there are specific results for which the team is collectively responsible, and provided the performance ethic of the company demands those results.”
source	KASM92 p. 44
synonyms	real team

<b>TEAMARBEIT</b>	
Definition	„Arbeitsmethode, bei der eine Gruppe von Spezialisten an einer gemeinsamen Aufgabe arbeitet. Bei einem homogenen Team (Spezialisten mit gleichartiger Vorbildung) wird durch die Arbeitsteilung die Produktivität gesteigert. Ein heterogenes Team (Spezialisten mit verschiedenartiger Ausbildung) löst Aufgaben, die aus verschiedenen Teilaufgaben bestehen. Teamwork ist die für das amerikanische Wirtschaftsleben typische Form der Zusammenarbeit.“
Quelle	LIMN S. 904
Kontext	„Die Gruppenarbeit hat primär die Ausweitung des Tätigkeitsspielraums des Mitarbeiters und die Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums zum Ziel. Die Gruppenarbeit ist im Gegensatz zur Einzelarbeit dadurch charakterisiert, dass eine Arbeitsaufgabe von mehreren Arbeitern gemeinsam erledigt wird. Durch die Schaffung vermehrter Kommunikationsmöglichkeiten soll Gruppenarbeit zu größerer Arbeitszufriedenheit des Einzelnen führen und die Produktivität steigern.“
Quelle	BÜHN S. 335
Synonyme	meist wird auch im Deutschen „Teamwork“ verwendet, Gruppenarbeit

<b>TEAMWORK</b>	
definition	“The process of working collaboratively with a group of people, in order to achieve a goal. Teamwork is often a crucial part of a business, as it is often necessary for colleagues to work well together, trying their best in any circumstance. Teamwork means that people will try to cooperate, using their individual skills and providing constructive feedback, despite any personal conflict between individuals.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html">www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html</a>
context	“The first factor in team effectiveness is the diversity of skills and personalities. When people use their strengths in full, but can compensate for each other's weaknesses. When different personality types balance and complement each other. The other critical element of team work success is that all the team efforts are directed towards the same clear goals, the team goals. This relies heavily on good communication in the team and the harmony in member relationships.”
source	<a href="http://www.time-management-guide.com/team-building.html">www.time-management-guide.com/team-building.html</a>

<b>TEAMLEITER</b>	
Definition	„Der Teamführer hat Zweckdefinitionen und Zielsetzungen zu klären, Engagement und Selbstvertrauen aufzubauen, die gemeinschaftlichen Fähigkeiten und Ansätze des Teams zu stärken, von außen auferlegte Hindernisse aus dem Weg zu räumen und Möglichkeiten für andere zu schaffen. Am wichtigsten aber ist es, dass der Teamführer wie alle anderen Mitglieder des Teams selbst echte Arbeit leistet.“
Quelle	KASM93 S. 175+176
Kontext	„Erfolgreiche Teamführer wissen instinktiv, dass das Ziel nur die Leistungsergebnisse des Teams und nicht der Erfolg einzelner Personen, auch nicht der eigene, sein können.“
Quelle	KASM93 S. 175
Synonyme	Teamführer

<b>TEAM LEADER</b>	
definition	“This type of person leads by positive example and endeavors to foster a team environment in which all team members can reach their highest potential, both as team members and as people. They encourage the team to reach team goals as effectively as possible, while also working tirelessly to strengthen the bonds among the various members. They normally form and lead some of the most productive teams.”
source	<a href="http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html">www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html</a>
context	“Team member who may not have any authority over other members but is appointed on permanent or rotating basis to (1) represent the team to the next higher reporting level, (2) make decisions in the absence of a consensus, (3) resolve conflict between team members, and (4) coordinate team efforts.”
source	<a href="http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html">www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html</a>



<b>TERMINOLOGIE</b>	
Definition 1	„Gesamtheit der Begriffe und ihrer Bezeichnungen in einem Fachgebiet.“
Quelle	DIN 2342 (Deutsches Institut für Normung e.V.)
Definition 2	„Fachwortschatz eines bestimmten Fachgebiets.“
Quelle	DUDE S. 987
Kontext	„Mit der Untersuchung und Aufstellung von Terminologien beschäftigt sich die Terminologielehre. Terminologien können beispielsweise in einem Wörterbuch, einem Glossar oder einem Thesaurus formuliert sein. Viele Terminologien bilden ein kontrolliertes Vokabular. Maschinell lassen sich Terminologien in terminologischen Datenbanken verwalten, die unter anderem zur Übersetzung verwandt werden.“
Quelle	<a href="http://dbpedia.org/page/Terminology">http://dbpedia.org/page/Terminology</a>
Synonyme	Fachwortschatz

<b>TERMINOLOGY</b>	
definition 1	“Set of terms representing the system of concepts of a particular subject field.”
source	ISO 1087 (International Organization for Standardization)
definition 2	“The vocabulary of technical terms used in a particular field, subject, science, or art.”
source	<a href="http://www.thefreedictionary.com/terminology">www.thefreedictionary.com/terminology</a>
context	“The set of technical words or expressions used in a particular subject.”
source	WEHM p. 1340
synonyms	vocabulary

<b>VERANTWORTUNG</b>	
Definition	„Verantwortung besteht aus den drei untrennbaren Bestandteilen Aufgabe, Befugnis und Rechenschaftspflicht. Es ist also nicht möglich, für die Durchführung einer Aufgabe ohne die entsprechenden Befugnisse (z.B. Zeichnungsrecht, Weisungsrecht) verantwortlich zu sein. Ebenso bedeutet Verantwortung, dass aus falschem Handeln oder Nicht-Handeln Konsequenzen wie z.B. Vertragsstrafen oder disziplinarische Strafen erwachsen.“
Quelle	<a href="http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0837.html">www.projektmagazin.de/glossar/gl-0837.html</a>
Kontext	„Verantwortung ist die Haftung einer Person als Inhaber einer Stelle für Fehler, für unerfüllte Aufgaben, für nicht wahrgenommene Kompetenzen und grundsätzlich für Misserfolge. Verantwortung entsteht, wenn im Rahmen der Delegation Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen werden. Unter Verantwortung versteht man die Pflicht eines Aufgabenträgers, für die Erfüllung einer Aufgabe einzustehen. Man unterscheidet zwischen Eigen-Verantwortung. und Fremd-Verantwortung.“
Quelle	vgl. <a href="http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/verantwortung/verantwortung.htm">www.wirtschaftslexikon24.net/d/verantwortung/verantwortung.htm</a>

<b>RESPONSIBILITY</b>	
definition	“A duty to deal with or take care of sb./sth. so that you may be blamed if sth. goes wrong.”
source	WEHM p. 1088
context	“Responsibility consists of the three interconnecting components ‘task’, ‘authorization’ and ‘accountability’. Therefore, it is not possible being responsible for the realisation of a task without having the necessary authorization. Accountability means that there will be consequences or even punishment in case of wrong action or non-action.”
source	author’s translation cf. <a href="http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0837.html">www.projektmagazin.de/glossar/gl-0837.html</a>
synonyms	accountability

<b>VERBINDLICHKEIT, COMMITMENT</b>	
Definition	„Emotionale Bindung und Verpflichtung eines Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen. Der Mitarbeiter fühlt sich dem Betrieb gegenüber verpflichtet und übernimmt die Verantwortung für gegebene Versprechen oder getroffene Vereinbarungen.“
Quelle	Eigenübersetzung nach FERB S. 580
Kontext	„Allgemein bezeichnet Commitment das Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer bestimmten Organisation identifiziert. Zusätzlich werden drei weitere Kennzeichen von Commitment genannt: (1) Akzeptanz der Ziele und Werte der Organisation (2) Bereitschaft, sich für die Organisation in erheblichem Ausmaß zu engagieren (3) starker Wunsch, Mitglied der Organisation zu bleiben.“
Quelle	<a href="http://www.aodgps.de/alt/commitment.html">www.aodgps.de/alt/commitment.html</a>
Synonyme	Zusage, Verpflichtung, im Managementwesen wird jedoch auch im Deutschen meist „Commitment“ verwendet

<b>COMMITMENT</b>	
definition 1	“Something to which one has committed oneself, which one is bound to do.”
source	GOED p. 238
definition 2	“An agreement to perform a particular activity at a certain time in the future under certain circumstances.”
source	<a href="http://www.investorwords.com/969/commitment.html">www.investorwords.com/969/commitment.html</a>
context	“Attitudinal commitment is defined as a psychological state that reflects the strength of employee’s feelings of identification and involvement with a specific organization. Behavioural commitment traditionally has been defined in terms of a tendency to continue in a specific activity or course of action.”
source	FERB p. 580
synonyms	obligation, promise, undertaking

<b>VORBILD</b>	
Definition	„Der Begriff geht auf die Bedeutungen ‚über etwas hinaus, nach vorne zeigen‘, ‚Beispiel, Vorlage‘ und ‚fordern‘ zurück. Der Begriff enthält außer dem Anspruch an die vorbildhafte Person, Modell zu stehen, auch deren Forderung an andere, das eigene Beispiel nachzuahmen, in die eigene Nachfolge zu treten.“
Quelle	<a href="http://www.socioweb.de/lexikon/lex_geb/begriffe/vorbild.htm">www.socioweb.de/lexikon/lex_geb/begriffe/vorbild.htm</a>
Kontext	<p>„Ein Vorbild ist laut Definition eine Idealgestalt, die als Leitbild für die eigene Entwicklung und Lebensgestaltung dient. Wen man als vorbildlich einstuft, hängt von den eigenen und den in der Gesellschaft insgesamt geltenden Normen und Wertvorstellungen ab – und damit ein Stück weit vom Zeitgeist.“</p> <p>„Vorbild sein heißt im Umkehrschluss, anderen Menschen durch seine Persönlichkeit und sein Handeln eine Orientierung zu geben und deshalb als nachahmenswert anerkannt zu werden. Das bedeutet: Man kann sich nicht selbst zum Vorbild küren, sondern man muss dazu ernannt werden.“</p>
Quelle	<a href="http://www.leitz.com/deDE/KnowHow/Vorbild_sein.html">www.leitz.com/deDE/KnowHow/Vorbild_sein.html</a>
Synonyme	Leitbild, Idol

<b>EXAMPLE</b>	
definition 1	“A person or their behaviour that is thought to be a good model for others to copy.”
source	WEHM p. 432
definition 2	“One serving as an example to be imitated or compared.”
source	<a href="http://www.thefreedictionary.com/model">www.thefreedictionary.com/model</a>
context	“To serve as an example means to be an orientation guide for other people because of one’s personality and behaviour and, therefore, to be considered worth of imitation.”
source	author’s translation <a href="http://www.leitz.com/deDE/KnowHow/Vorbild_sein.html">www.leitz.com/deDE/KnowHow/Vorbild_sein.html</a>
synonyms	model

<b>ZIEL</b>	
Definition 1	„Ein durch freie, individuelle Auswahl und Entscheidung oder gesellschaftl.-polit. Entscheidungen und Entscheidungsprozesse unter verschiedenen Handlungsmöglichkeiten projektierter, in der Vorstellung und Planung antizipierter zukünftiger Zustand, der zugleich Orientierung ist für die jeweils gegenwärtigen Handlungen und Handlungsfolgen.“
Quelle	MEYE S. 709
Definition 2	„Etwas, das man erreichen will, worauf das menschliche Handeln gerichtet ist und woran es sich orientiert.“
Quelle	BROC S. 836
Kontext	„Jede Stelle eines Unternehmens kann Ziele nennen, auch wenn es anfänglich mehr vage Wunschvorstellungen als konkrete Planziele sind. Die Hauptsache ist, man fängt an, sich weiter bewusst zu werden, was man will und kann.“
Quelle	BECK S. 253

<b>OBJECTIVE</b>	
definition	“Objectives describe something that has to be accomplished –a point to be aimed at. Objectives or goals (the terms are interchangeable) define what organizations, functions, departments and individuals are expected to achieve over a period of time.”
source	ARMS p. 478
context	“Objectives are statements of how an organization intends to fulfil its mission. They are generally expressed in more specific terms and include a more definite time frame than the organization’s mission.”
source	GRIF p. 111
synonyms	goal

<b>ZIELHIERARCHIE</b>	
Definition	„Die Gesamtheit der von einem Unternehmen verfolgten Ziele, wobei die Ziele der mittleren und unteren Unternehmensebenen zu den obersten Unternehmenszielen in einem Mittel-Zweck-Verhältnis stehen, dh eine Zielhierarchie bilden.“
Quelle	KOSC S. 310
Kontext	„Eine übersichtliche Zielhierarchie gewährleistet, dass die Einzelziele insgesamt auf die übergeordneten Zielsetzungen ausgerichtet sind.“
Quelle	KOSC S. 310
Synonyme	Rangordnung von Zielen

<b>HIERARCHY OF OBJECTIVES</b>	
definition	“A managerial concept that shows the interrelationship of objectives within a company and their influence on the decision-making process.”
source	GOED, p. 577
context	“The hierarchy of objectives is a tool that helps analyze and communicate the project objectives. It organizes these objectives into different levels of a hierarchy or tree.”
source	<a href="http://www.maxwideman.com/guests/hierarchy/objectives.htm">www.maxwideman.com/guests/hierarchy/objectives.htm</a>

## 9 Literaturverzeichnis und Quellenverweise

### 9.1 Deutschsprachige Literatur

**Alisch, Katrin und Winter, Eggert und Arentzen, Ute:** *Gabler Wirtschafts-Lexikon*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1997 - ALWA97 bzw. 16. Auflage 2004 – ALWA04

**Becker, Dipl.-Kfm. Helmut L. :** *Managementtraining für den Führungsnachwuchs – Die Praxis des Team-Management*, Expert Verlag, Renningen-Malmsheim bzw. Linde, Wien, 2000 – BECK

**Bergemann, Niels und Sourisseaux, Andreas L. J.:** *Interkulturelles Management*, 2. überarbeitete Auflage, Physica Verlag, Heidelberg, 1996 - BESO

**Böckmann, Walter:** *Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung*, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart, 1980 – BÖCK

**Brockhaus Wahrig:** *Deutsches Wörterbuch in sechs Bänden*, F. A. Brockhaus Wiesbaden, Deutsche Verlags-Anstalt, Stuttgart, 1984 – BROCK

**Brück, Frank:** *Interkulturelles Management: Kulturvergleich Österreich – Deutschland – Schweiz*, IKO Verlag für Interkulturelle Kommunikation, Frankfurt, 2002 – BRÜCK

**Bühner, Rolf (Hrsg.):** *Management-Lexikon*, R. Oldenbourg Verlag, München, 2001 - BÜHN

**Burens, Peter-Claus:** *Handbuch Auslandseinsatz, Band I: Personalpolitik und Personalwirtschaft*, Verlagsgesellschaft Recht und Wirtschaft, Heidelberg 1984 - BURE

**Clermont, Alois und Schmeisser, Wilhelm:** *Internationales Personalmanagement*, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1997 – CLSC

**Dohnal, Heinz, und Hahn, Georg, und Jiricka, Dietrich (Hrsg.):** *Lexikon moderner Begriffe aus Arbeit und Wirtschaft*, Verlag des österreichischen Gewerkschaftsbundes, Wien, 1996 – DOHJ

**Duden:** *Fremdwörterbuch (Der Duden in 12 Bänden - Band 5)*, 7. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Bibliographisches Institut & F.A. Brockhaus AG, Dudenverlag, Mannheim 2001 - DUDE

**Eckardstein, Dudo von und Kasper, Helmut und Mayrhofer, Wolfgang:** *Management: Theorien – Führung – Veränderung*, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999 - ECKM

**Ehm, Verena:** *Führen ist eine Kunst*, Eigenverlag, 2004 – Unterlagen zum BFI-Kurs „Schlüsselqualifikationen im Tourismus“ - EHMV

**Ehm, Verena:** *Teamentwicklung – Teammanagement*, Eigenverlag, 2004 – Unterlagen zum BFI-Kurs „Schlüsselqualifikationen im Tourismus“ – EHM2

**Fink, Gerhard und Meierewert, Sylvia (Hrsg.):** *Interkulturelles Management – Österreichische Perspektiven*, Springer-Verlag Wien, 2001 - FIME

**Fröhlich, Werner:** *Fachwörterbuch Personalarbeit – Die wichtigsten Fachbegriffe in deutsch-englisch-spanisch*, Datakontext Fachverlag, Frechen, 2006 – FRÖH

**Gabele, Eduard und Liebel, Hermann J. und Oechsler, Walter A.:** *Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung – Führungsprobleme erkennen und lösen*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1992 – GLOE

**Garfield, Charles:** *Team Management – Funktionale Führung statt Hierarchie*, Wirtschaftsverlag Langen Müller Herbig, München, 1993 (Originaltitel: *Second to none*, The Charles Garfield Group, 1992) – GARF

**Gawlik, Katja:** *Kulturelle Einflüsse im Beschaffungsmarketing – Vergleich des Verhandlungsverhaltens in China, Japan und Deutschland* – DUV Deutscher Universitätsverlag Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, 2004 – GAWL



**Gesteland, Richard R.:** *Cross-Cultural Business Behaviour – Erfolgreiches Verhalten und Verhandeln im internationalen Geschäft*, Orel Füssli Verlag, Zürich 1999 (englisches Original: Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 1999) – GEST2

**Goede, Gerd W.:** *Wirtschaftsenglisch-Lexikon*, R. Oldenbourg Verlag GmbH, München/Wien, 1993 – GOED

**Hall, Edward T. und Hall, Mildred R.:** *Verborgene Signale – Studien zur Internationalen Kommunikation – Über den Umgang mit Japanern*, Gruner und Jahr, Hamburg, 1984 – HALL84

**Hofstede, Geert:** *Interkulturelle Zusammenarbeit – Kulturen-Organisationen-Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1993 – HOF593

**Hofstede, Geert:** *Lokales Denken, globales Handeln – Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 3. Auflage, Beck-Wirtschaftsberater im Deutschen Taschenbuch Verlag, München, 2006 – HOF506

**Kasper, Helmut und Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.):** *Personalmanagement – Führung – Organisation*, Linde Verlag, Wien, 2002 - KAMA

**Katzenbach, Jon R.:** *Teams an der Spitze: Der Chef als Chef und Teammitglied*, McKinsey & Company Inc., deutsche Ausgabe Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt, 1998, (Originaltitel: *Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*, Harvard Business School Press, Boston) - KATZ

**Katzenbach, Jon R. und Smith, Douglas K.:** *Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*, Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 1993 (Originaltitel: *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston) – KASM93

**Koschnick, Wolfgang J.:** *Management – Enzyklopädisches Lexikon*, Walter de Gruyter & Co. Verlag, Berlin, 1995 - KOSC

**Koschnick, Wolfgang J.:** Enzyklopädisches Lexikon Marketing / Encyclopedic dictionary marketing - Band 1 (Teil 1: A-K bzw. Teil 2: L-Z) Englisch-Deutsch, 1994 und Band 2 (Teil 1: A-K bzw. Teil 2: L-Z) Deutsch-Englisch, K. G. Saur Verlag KG, München, 1995 – KOSC2

**Kostka, Sebastian und Hassan, Ali:** *Umweltmanagementsysteme in der chemischen Industrie*, Springer Verlag, Berlin, 1997 - KOHA

**Lasko, Wolf W.:** *Dream Teams – 110 Stories für erfolgreiches Teamcoaching*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1996 und 2003 – LASK

**Linnert, Peter und Müller-Seydlitz, Ute und Neske, Fritz –** *Lexikon Angloamerikanischer und Deutscher Management-Begriffe*, Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH, Gernsbach, 1972 - LIMN

**Meyers Lexikonredaktion:** *Meyers Enzyklopädisches Lexikon in 25 Bänden*, Lexikonverlag, Bibliographisches Institut Mannheim/Wien/Zürich, 1979 – MEYE

**Meyers Lexikonredaktion:** *Meyers Taschenlexikon in 10 Bänden* – B.I. Taschenbuchverlag, Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus AG, genehmigte Lizenzausgabe für Weltbild Verlag GmbH, Augsburg, 1999 – MEY1

**Preuss, Eva Silvia:** *Die Frau im Management: Vorurteile, Fakten, Erfahrungen: Stand der Forschung und Ergebnisse einer Untersuchung der Managerin in der Schweiz*, Diplomarbeit 1986 - PREU

**Raidl, Stefan:** – *Interkulturelles Management – Einfluß kultureller Faktoren auf das Management und deren Auswirkungen auf das internationale Personalmanagement* - Diplomarbeit am Institut für Fragen der Europäischen Integration der Wirtschaftsuniversität Wien, 1997 - RAID

**Rosenstiel, Lutz und Regnet, Erika und Domsch, Michel E. (Hrsg.):** *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* – 4. Auflage, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 1999 – RORD

**Schäfer, Wilhelm:** Management & Marketing Dictionary – (Teil I: Englisch-Deutsch bzw. Teil II: Deutsch-Englisch) - 2. Auflage, Verlag C. H. Beck für dtv = Deutscher Taschenbuch Verlag, 1995 – SCHÄ

**Scherm, Dr. Ewald:** *Internationales Personalmanagement*, R. Oldenbourg Verlag, München, 1995 – SCHE

**Scholz, Christian:** Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1994 – SCHO94 – sowie 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage 2000 – SCHO00

**Staehle, Wolfgang H.:** *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* Verlag Franz Vahlen GmbH, München, 1999 – STAE

**Steyrer, Johannes:** *Theorien der Führung*. In: Kasper/Mayrhofer (Hrsg.): *Personalmanagement: Führung und Organisation*. 2. Auflage. Ueberreuter, Wien, 1996, S. 203-205 – STEY

**Thäler Hans:** *Teamwork in Organisationen – Ein Handbuch für Mitarbeiter und Führungskräfte*, Verlag Paul Haupt, Bern und Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, 2001 und 2002 – THÄL

**Von Keller, Eugen:** *Management in fremden Kulturen – Ziele, Ergebnisse und methodische Probleme der kulturvergleichenden Managementforschung*, Veröffentlichungen der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart, 1982 – VKEL

**Wahren, Heinz-Kurt E.:** *Gruppen- und Teamarbeit im Unternehmen*, Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1994 – WAHR

**Weber, Wolfgang und Festing, Marion und Dowling Peter J. und Schuler, Randall S.:** *Internationales Personalmanagement*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1998 – WFDS

**Wiendieck, Gerd und Wiswede, Günter:** (Hrsg.): *Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis.*, Universität zu Köln, Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart 1990. - WIWI

**Wittmann, Waldemar:** *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* - 5. Völlig neu gestaltete Aufl., Verlag Poeschel, Stuttgart 1993 - WITT

## **9.2 Englischsprachige Literatur**

**Armbrüster, Thomas:** *Management and Organization in Germany*, Ashgate Publishing Ltd., Hampshire, 2005 – ARMB

**Armstrong, Michael:** *A handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, London/Milford, USA, 2001 – ARMS

**Boxall, Peter und Purcell, John und Wright, Patrick:** *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press Inc., New York, 2007 - BOPW

**Brewster, Chris und Sparrow, Paul und Vernon, Guy:** *International Human Resource Management, Second edition*, Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2007 – BSPV

**Clark, Timothy:** *European Human Resource Management*, Blackwell Publishers Ltd., Cambridge USA, 1996, - CLAR

**Davis, John und Millburn, Peter und Murphy, Terry und Woodhouse, Martin:** *Successful Team Building – How to create teams that really work*, Kogan Page Limited, London, 1992 - DMMW

**Dyer, William G.:** *Team Building – Issues and Alternatives, Second edition*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, 1987- DYER

**Ferris, Gerald R. und Rosen, Sherman D. und Barnum, Darold T.:** *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, USA, 1995 – FERB

**Gesteland, Richard R.:** *Cross-Cultural Business Behavior – Marketing, Negotiating and Managing Across Cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, 1999 - GEST

**Griffin, Ricky W.:** *Management – Second edition*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1987 – GRIFF

**Hall, Edward T.:** *Beyond Culture*, Anchor Press, New York, 1977 – HALL77

**Hall, Edward T.:** *Hidden Differences – How to communicate with the Germans*, Gruner und Jahr, Hamburg, 1983 – HALL83

**Hall Edward T. und Hall Mildred R.:** *Hidden Differences: Doing Business with the Japanese*. Anchor Press, Doubleday New York, 1987 – HALL87

**Hall, Edward T.:** *The Hidden Dimension* – Anchor Press, New York, 1990, – HALL90

**Hayes, Nicky:** *Successful Team Management*, International Thomson Business Press, London, 1997 – HAYE

**Heery, Edmund und Noon, Mike:** *A dictionary of Human Resource Management – Second edition*, Oxford University Press, New York, 2008 – HENO

**Hofstede, Geert:** *Culture's consequences – Comparing values, behaviours, institutions and organizations across cultures* – Sage Publications – Thousand Oaks, California, 2001- HOF501

**Holden, Nigel:** *Cross-Cultural Management – A Knowledge Management Perspective*, Prentice Hall, Pearson Education Ltd., Essex, 2002 – HOLD

**Holt, David H.:** *Management – Principles and Practices – Third Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993 – HOLT

**Katzenbach, Jon R. und Smith, Douglas K.:** *The Wisdom of Teams – Creating the High-Performance Organization*, Havard Business School Press, Boston, 1992 - KASM92

**Magala, Slawomir:** *Cross-Cultural Competence*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2005 -MAGA

**Parker, Glenn M.:** *Teampayers and Teamwork – The new competitive business strategy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Oxford, 1990 - PARK

**Rosenberg, Jerry M.:** *Dictionary of Business & Management*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993 – ROSE

**Tempel, Anne:** *The Cross-National Transfer of Human Resource Management Practices in German and British Multinational Companies*, Rainer Hampp Verlag, München, 2001 – TEMP

**Thomas, David C.:** *Essentials of International Management – A Cross-Cultural Perspective*, Sage Publications, International Educational and Professional Publisher, Thousand Oaks, California, 2002 – THOM

**Trompenaars, Fons:** *Riding the Waves of Cultures – Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing London, 1993 – TROM

**Wehmeier, Sally:** *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, 6th Edition, Oxford University Press, Oxford, 2000 – WEHM

### 9.3 Fachzeitschriften

**Personal Manager** – Zeitschrift für Human Resources, Herausgeber Alexander R. Petsch, Mannheim, verwendete Ausgaben 6/04, 1/05 und 3/05

**Harvard Business Manager** – Erweiterte deutsche Ausgabe der Harvard Business Review, Herausgeber Dr. Arno Balzer, Hamburg, verwendete Ausgabe Juli 2008

### 9.4 Internetquellen

Hier ist jeweils die Startseite bzw. genaue Bezeichnung der verwendeten Homepage angegeben. Die konkreten Links sind jeweils bei der Quellenangabe im Text bzw. Glossar zu finden. Die Internetquellen sind alphabetisch nach dem Titel geordnet. Am Ende jeder Quelle steht das erste Aufrufdatum.

Act2win Consulting GmbH [www.act2win.com](http://www.act2win.com) Stand 14.1.2009

Answers.com – Online Dictionary, Encyclopedia and much more [www.answers.com](http://www.answers.com)  
Stand 24.10.2008

Bertelsmann Wörterbuch [www.wissen.de](http://www.wissen.de) Stand 7.5.2009

Das führende deutschsprachige Projektmanagement-Glossar  
[www.projektmagazin.de/glossar/](http://www.projektmagazin.de/glossar/) Stand 11.11.2008

Das Lexikon für die Industrie [www.industrie-lexikon.de/lexikon/index.htm](http://www.industrie-lexikon.de/lexikon/index.htm)  
Stand 11.11.2008

Das schnelle Online-Lexikon, Deutsche Enzyklopädie [www.lexikon-calsky.com](http://www.lexikon-calsky.com)  
Stand 11.11.2008

Deutsch/Englisch Wörterbuch [www.dict.cc](http://www.dict.cc) Stand 9.10.2008

Deutscher Berufsverband für Pflegeberufe [www.dbfk.de](http://www.dbfk.de) Stand 28.3.2009

Dictionary & Thesaurus - Merriam-Webster's Online Dictionary  
[www.merriam-webster.com](http://www.merriam-webster.com) Stand 24.10.2008

Dictionary & Thesaurus - Your Dictionary.com – The # 1 Online Dictionary  
[www.yourdictionary.com/](http://www.yourdictionary.com/) Stand 24.10.2008

Dictionnaires et traducteurs sur dictionnaire.sensagent.com  
[www.sensagent.com/](http://www.sensagent.com/) Stand 9.10.2008

Die Infoplattform für Wirtschaft, Recht und Steuern – Lexikon  
[www.unternehmerinfo.de](http://www.unternehmerinfo.de) Stand 7.5.2009

Diverse Hausarbeiten und Diplomarbeiten auf [www.hausarbeiten.de](http://www.hausarbeiten.de) Stand 24.10.2008

eCoLoTrain – Universität Saarland → Kurse → TERM  
<http://ecolotrain.uni-saarland.de/> Stand 14.1.2009

eNotes – Literature Study Guides, Lesson Plans and more –  
Management Encyclopaedia [www.enotes.com](http://www.enotes.com) Stand 24.8. 2009

Expert Project Management [www.maxwideman.com](http://www.maxwideman.com) Stand 20.5.2009

Fachhochschule Nordostniedersachsen – Socioweb – Seminar "Sozialwissenschaftliches  
Grundwissen im Web" - Wissenswertes zur Erwachsenenbildung – Sociolexikon  
[www.socioweb.de](http://www.socioweb.de) Stand 30.6.2009

Focus Online Nachrichten [www.focus.de](http://www.focus.de) Stand 30.6.2009

Gabler Wirtschaftslexikon Online [www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de) Stand 21. 8. 2009

Help.gv.at – Wegweiser durch die Ämter und Behörden in Österreich [www.help.gv.at/](http://www.help.gv.at/)  
Stand 7.5. 2009



Homepage der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie

[www.aodgps.de](http://www.aodgps.de) Stand 7.5. 2009

Homepage von Dr. Manfred Miller – Dozent an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege, Fachbereich Allgemeine Verwaltung, Halberstadt

[www.mmkon.de](http://www.mmkon.de) Stand 24.10. 2008

Human Resources – Business, Management, Development, Jobs, Consulting, Training, Policy, Human Resources <http://humanresources.about.com> und [www.about.com](http://www.about.com)  
Stand 24.10.2008

Hyperkommunikation – Das Hyper Lexikon, Lexikon der Hyperkommunikation

[www.hyperkommunikation.ch/lexikon](http://www.hyperkommunikation.ch/lexikon) Stand 7.5. 2009

Internetservice Ixwin [www.ixwin.de](http://www.ixwin.de) Stand 14.1.2009

Investor Words – Investing Glossary [www.investorwords.com](http://www.investorwords.com) Stand 24.10.2008

Leitz Know How – Tipps für die Zusammenarbeit [www.leitz.de](http://www.leitz.de) Stand 7.5. 2009

Malik Management Zentrum St. Gallen – Malik on Management ® [www.mom.ch](http://www.mom.ch)

Stand 28.3.2009

Management Dictionary / Management Glossary / Management Methods, Models and More [www.12manage.com/management\\_dictionary.html#A](http://www.12manage.com/management_dictionary.html#A) Stand 28.3.2009

Management Methods, Management Models, Management Theories

[www.valuebasedmanagement.net](http://www.valuebasedmanagement.net)

Mitarbeitermotivation: Mitarbeiter richtig motivieren

[www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de](http://www.intrinsische-mitarbeitermotivation.de) Stand 9.10.2008

Online Business Dictionary [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com) Stand 11.11.2008

Online Dictionary, Language Guide, Foreign Language and Etymology  
[www.allwords.com](http://www.allwords.com) Stand 30.6.2009

Online-Lexion der Philosophie PhilLex [www.phillex.de/index.htm](http://www.phillex.de/index.htm) Stand 11.11.2008

ORF ON Science <http://science.orf.at/> Stand 7.5.2009

Österreichisches Normungsinstitut [www.on-norm.at/publish/2024.html](http://www.on-norm.at/publish/2024.html)  
Stand 9.10.2008

Personal time management and goal setting guide – [www.time-management-guide.com](http://www.time-management-guide.com)  
Stand 24.8. 2009

Projekt Magazin – Online-Magazin für Projektmanagement – Ausgabe 20/08 vom  
22. Oktober 2008 [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de) Stand 7.5.2009

SalesJob – Stellenmarkt Vertrieb – SalesLexikon [www.salesjob.de](http://www.salesjob.de) Stand 24.8.2009

Schulpsychologie Bildungsberatung Kärnten [www.schulpsychologie-kaernten.ksn.at](http://www.schulpsychologie-kaernten.ksn.at)  
Stand 11.11.2008

Semantic Web Company – Semantische Technologien – Terminologie-Management  
[www.semantic-web.at](http://www.semantic-web.at) Stand 20.5.2009

Skriptum des e-learning Kurses der Fachhochschule Köln, Institut für Informations-  
management, „Deutsches Terminologieportal“, Prof. Dr. Klaus-Dirk Schmitz und Dipl.  
Übers. (FH) Sonia Kaukonen, 2006 [www.termportal.de/elearning](http://www.termportal.de/elearning) Stand 9.10.2008

Taleo – On Demand Talent Management Solutions –Business Performance – Glossary  
Terms [www.taleo.com](http://www.taleo.com) Stand 24.8.2009

Technische Universität Chemnitz, Philosophische Fakultät  
[www.tu-chemnitz.de/phil/](http://www.tu-chemnitz.de/phil/) Stand 24.10.2008

Terminologiedatenbank des Instituts für Translationswissenschaft der Universität  
Innsbruck [www.uibk.ac.at/translation/](http://www.uibk.ac.at/translation/) Stand 11.11.2008

Terminologiemanagement – Theorie & Praxis – Ein Blog rund um die Terminologie  
[www.terminologiemanagement.de](http://www.terminologiemanagement.de) Stand 9.10.2008

The free dictionary by Farlex [www.thefreedictionary.com](http://www.thefreedictionary.com) Stand 9.10. 2008

The Online Writing Lab (OWL) at Purdue University <http://owl.english.purdue.edu/owl/>  
Stand 11.11.2008

Themen, Tipps und Trends für Manager [www.4managers.de](http://www.4managers.de) Stand 9.10. 2008

Translation software and dictionary by Babylon [www.babylon.com](http://www.babylon.com) Stand 14.1.2009

Unternehmenslexikon [www.wissenswertes.at/index.php?id=unternehmen-lexikon](http://www.wissenswertes.at/index.php?id=unternehmen-lexikon) Stand  
24.10. 2008

V.I.E.L ® Coaching + Training, Verein für intelligente Entwicklung und Lösungen  
[www.viel-coaching.de](http://www.viel-coaching.de) Stand 14.1.2009

Werner Stangl, Institut für Pädagogik und Psychologie, Johannes Kepler Universität Linz  
[www.stangl.eu](http://www.stangl.eu) sowie Werner Stangls Arbeitsblätter [www.stangl-taller.at](http://www.stangl-taller.at) Stand 7.5.2009

Wirtschaftslexikon 24 [www.wirtschaftslexikon24.net/](http://www.wirtschaftslexikon24.net/) Stand 30.6.2009

Wissenswertes.at – Wissensplattform, Lexikon, Nachrichten [www.wissenswertes.at](http://www.wissenswertes.at)  
Stand 11.11.2008

## 10 Stichwortverzeichnis

### **A**

Arbeitsgruppe	32, 60
Authority	62, 84
Autorität	44, 62

### **B**

Begriff	63, 68
Benennung	68

### **C**

Commitment	56, 99
Communication	83
Competence	84
Concept	68
Criticism	86
Culture	87

### **D**

Definition	63
Delegation	50, 64, 72
Directive managerial style	61

### **E**

Empowerment	43, 67
Engagement	65
Entscheidung	53, 73
Erfolg	31, 43, 54, 66
Example	100

### **F**

Fachterminus	68
Fähigkeiten	31, 33, 38, 55, 69
Feedback	70
Forschungsfrage	9

Führer	38, 55, 78, 96
Führung	37, 71
Führung durch Aufgabendelegation	50, 72
Führung durch Entscheidungsregeln	53, 73
Führung durch Ergebnisüberwachung	52, 74
Führung durch Systemsteuerung	53, 75
Führung durch Zielvorgaben	51
Führung nach Ausnahmeprinzipien	52, 76
Führung nach Zielvorgaben	77
Führungskontinuum	47
Führungskraft	38, 78
Profil einer Führungskraft	38
Delegation	42
Empowerment	43
Kritik	43
Motivation	41
Vision	40
Vorbild	39
Zielsetzung	40
Führungsmodell	48, 79
Gruppenkonzept von Likert	49
Harzburger Führungsmodell	48
St. Gallener Führungsmodell	49
Führungsstil	44, 80
Autoritärer Führungsstil	44, 61
Kooperativer Führungsstil	45, 85
Laissez-Faire Führungsstil	46, 88
Führungsverhalten	81
<b>H</b>	
Hierarchie	82
Zielhierarchie	102
Hierarchy	82
Hierarchy of objects	102
Human Resource Management	92

## ***I***

Interkultureller Vergleich	10
Internationales Personalmanagement	10
Kultur	12
Kontextualität	13
Kulturkategorie monochron vs. polychron	14
Management im deutschsprachigen Raum	16
Deutschland	18
Österreich	16
Schweiz	19
Management im englischsprachigen Raum	22
Australien	26
England	22
USA	24
Internationales Personalmanagement	10
Involvement	65

## ***K***

Kommunikation	83
Kompetenz	62, 84
Kontinuum-Theorie	47
Kritik	43, 86
Kultur	12, 87
Kulturkategorie	14

## ***L***

Laissez-Faire Führungsstil	46, 88
Laissez-faire leadership style	88
Leader	78
Leadership	71
Leadership behaviour	81
Leadership model	79
Leistung	89

## ***M***

Management	31
------------	----

Management model	79
Management style	80
Management im deutschsprachigen Raum	16
Management im englischsprachigen Raum	22
Management-by Konzepte	50
Management by Decision Rules	53, 73
Management by Delegation	50, 72
Management by Exception	52, 76
Management by Objectives	51, 77
Management by Results	52, 74
Management by Systems	53, 75
Manager	78
Monochrome Kulturen	14
Motivation	41, 90
<b>N</b>	
Normung	91
<b>O</b>	
Objective	101
<b>P</b>	
Participative managerial style	85
Performance	89
Personalführung	92
Personalmanagement	92
Personalverwaltung	93
Personnel management	93
Polychrone Kulturen	14
<b>R</b>	
Responsibility	84, 98
<b>S</b>	
Skills	69
Standardisation	91
Success	66

## **T**

Team	33, 94
Team leader	96
Teamarbeit	54, 57, 95
Erfolgsgrundsätze	54
Nachteile	58
Vorteile	57
Teamaufbau	32
Arbeitsgruppe	32, 60
Team	33
Teamaufgaben und -Rollen	55
Teamentwicklung	34
Aktionsphase	35
Gründungsphase	34
Normierungsphase	35
Orientierungsphase	35
Perfektionsphase	35
Professionalisierungsphase	36
Spezialisierungsphase	36
Teamführung	37
Teamleiter	96
Teammanagement	31
Teamwork	95
Terminologie	8, 9, 97
Terminology	97

## **V**

Verantwortung	98
Verbindlichkeit	99
Vision	40
Vorbild	39, 100

## **W**

Working group	60
---------------	----



## **Z**

Ziel	101
Zielhierarchie	102
Zielsetzung	9, 40

## 11 Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
bzw.	beziehungsweise
cf.	confer = vergleiche
d.h.	das heißt
e.V.	eingetragener Verein
engl.	aus dem Englischen
ff.	folgende Seiten
griech.	aus dem Griechischen
i.d.R.	in der Regel
i.e.	id est = das heißt
i.R.	im Rahmen
lat.	aus dem Lateinischen
od.	oder
S.	Seite
sb.	somebody
SS	Sommersemester
sth.	something
p.	page = Seite
u.	und
u.ä.	und ähnliches
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WS	Wintersemester
z.B.	zum Beispiel
ZTW	Zentrum für Translationswissenschaften der Universität Wien (früher IÜD – Institut für Übersetzer- und Dolmetscherausbildung)

## 12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Das Ausmaß der Kontextualität in ausgewählten Kulturen“ .....	13
Abbildung 2 „Chancen und Risiken monochroner bzw. polychroner Kulturen“ .....	15
Abbildung 3 „Gegenüberstellung der Kulturstandards Kommunikationsstil – Regeltreue – Konfliktverhalten“ .....	28
Abbildung 4 „Gegenüberstellung der Kulturstandards Kompromissbereitschaft – Beziehungs- vs. Sachaspekt – Hierarchie- und Titelbetonung“ .....	29
Abbildung 5 „Gegenüberstellung der Kulturstandards Effizienz – Emotionalität – Monochron vs. Polychron“ .....	30
Abbildung 6: „Kontinuum-Theorie bzw. Führungskontinuum nach Tannenbaum und Schmidt“ .....	47

## 13 Lebenslauf Elisabeth Wicke

**Geburtsdatum:** 13. Jänner 1980  
**Geburtsort:** Vöcklabruck, Oberösterreich  
**Staatsbürgerschaft:** Österreich

### **Ausbildung:**

1986 – 1990	Volksschule, Gmunden
1990 – 1994	Gymnasium, Gmunden
1994 – 1999	Höhere Gewerbliche Bundeslehranstalt Fachrichtung Tourismus, Bad Ischl (Matura Juni 1999)

2000 – 2009 Übersetzer-Studium am Zentrum für Translationswissenschaft der  
Universität Wien (vormals Institut für Übersetzer- und Dolmetscherausbildung)  
Sprachen: Deutsch-Englisch-Spanisch

Erste Diplomprüfung(en) / Abschluss des ersten Studienabschnitts: 2003/2004

Zweite Diplomprüfung(en) / zweiter Studienabschnitt

Erster Teil 2005/2006 - Zweiter Teil und Abschluss des Studiums im Herbst 2009

Diplomarbeit: „Teammanagement“ – ein interkultureller Vergleich“

eingereicht im September 2009, Betreuer: Univ. Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin

**Berufserfahrung:**

Pflichtpraktika im Rahmen der Schulausbildung

Sommer 2000 - 2005 Chef de Rang in verschiedenen Restaurants in Oberösterreich zur Finanzierung des Studiums

Drei Saisonen Rezeptionistin in 4-Sterne-Hotels in Tirol

Seit Dezember 2005 Rezeptionistin im 4-Sterne-Hotel „Hotel Rathaus Wein & Design“, Wien

Seit Mai 2009 Empfangschefin im 4-Sterne-Hotel „Hotel Rathaus Wein & Design“, Wien

**Weiterbildung:**

Juli 2003 / Sept. 2004 jeweils ein Monat Sprachaufenthalt in Spanien

**Sprachkenntnisse:**

Deutsch (Muttersprache)

Englisch in Wort und Schrift

Spanisch

Italienisch

Französisch (Grundkenntnisse)

## **14 Schlussfolgerung**

### **14.1 Zusammenfassung**

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Kulturunterschiede das Managementverhalten beeinflussen und deshalb nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Besonders der Kommunikationsstil, das Konfliktverhalten sowie die Hierarchiebetonung wirken sich auf Managementpraktiken aus.

Die unterschiedliche Sprache ist dabei nicht unbedingt das ausschlaggebende Kriterium für Kulturunterschiede. Auch innerhalb eines Sprachraums sind teilweise starke Gegensätze bemerkbar. Diese werden aufgrund der gleichen Sprache oft nicht erwartet und führen deshalb häufig zu Missverständnissen und Konflikten, welche sich negativ auf die kulturübergreifende Zusammenarbeit auswirken können.

Ein Beispiel hierfür ist der unterschiedliche Kommunikationsstil von Österreichern und Deutschen. Während Österreicher einen sehr indirekten Kommunikationsstil bevorzugen und lieber „um den heißen Brei herumreden“, um den Gesprächspartner nicht zu verletzen oder zu bedrängen, sagen Deutsche direkt, was sie denken, auch auf die Gefahr hin, damit einen Konflikt auszulösen. Diese Direktheit wird allerdings oft als aggressiv angesehen und stößt dadurch auf Unverständnis.

Auch innerhalb des englischen Sprachraums gibt es unterschiedliche Ausprägungen gewisser Kulturstandards. Als Beispiel wäre die Bedeutung von Hierarchien und Titeln zu erwähnen. Während in England die Klassenzugehörigkeit, der Abschluss an einer renommierten (Elite-)Universität und das Ansehen der Familie höchste Priorität haben, wird in den USA nur auf das „Erreichte“ Wert gelegt, unabhängig von Abstammung, Gesellschaftsschicht oder Ausbildung.

Diese Herausforderungen können international tätige Manager bewältigen, indem sie die Kulturstandards des Partnerlandes kennen, beachten und respektieren. Je nach Kulturkreis müssen Führungsverhalten, Führungsstil und der Umgang mit Geschäftspartnern angepasst werden. Erfolgreiche Manager verstehen es, die Kulturstandards ineinander fließen zu lassen und die jeweiligen Vorteile zu nutzen.

Teamarbeit kann dies insofern erleichtern, da durch die Interaktion im Team das Gemeinschaftsgefühl gefördert und die Kommunikation verbessert wird. Probleme werden objektiver von mehreren Seiten betrachtet und neue, fachübergreifende Lösungsansätze können gefunden werden. „Viele Probleme sind nur durch Teamarbeit zu lösen, weshalb Teamarbeit als notwendige Ergänzung zur Einzelarbeit angesehen werden kann. Durch die Beteiligung aller Teammitglieder an einer Entscheidung wird die Entscheidungsfindung verbessert und die Mitarbeiter sind für die Durchführung besser motiviert“ (vgl. Becker 2000).

Einer der Hauptfaktoren für den Erfolg oder Misserfolg eines Teams, sei es national oder international, ist die Qualität der Teamführung. Ein guter Teamleiter versteht es, eine gute Balance zwischen Delegation und „Eigenarbeit“ zu finden, seine Mitarbeiter zu motivieren und ihnen die nötige Kompetenz zu übertragen, die sie für die Durchführung der jeweiligen Aufgaben benötigen. Er lässt die Teammitglieder mitentscheiden und koordiniert die Vorgehensweise, die zur Zielerreichung führt. Er ist sowohl Autoritätsperson als auch Teammitglied.

## **14.2 Abstract**

In summary it can be said that cultural differences have a considerable impact on management behaviour and, therefore, must not be disregarded. Especially the communication style, the behaviour concerning conflicts as well as the importance of hierarchy influence the management practices.

Cultural differences are not necessarily a result of different languages. Even within one language part considerable distinctions may arise. Due to the common language these variations may not be expected and, therefore, they can lead to misunderstandings and conflicts. Such conflicts can influence the cooperation between countries/cultures in a negative way.

One example for such an intercultural variation is the different communication style of Austrians and Germans. While Austrians prefer a rather indirect style of communication and tend to “beat around the bush” for not hurting anyone, Germans say directly what

they think even if they may cause a conflict thereby. This directness can easily be misunderstood as it might be considered aggressive and rude.

Also within the English-speaking part there are some differences of cultural standards for example the importance of titles and hierarchy. In Great Britain, especially in England, class affiliation, a degree of a well-known elite university and the reputation of the family are very important (status) symbols. In the USA the contrary is the case. The performance and efforts people achieved are much more important than social class, origin or education.

Managers working internationally can meet these challenges by learning and respecting the cultural standards of the partner country. According to the particular culture leaders have to adopt their behaviour, leadership styles and the intercourse with their business partners. Successful managers are able to merge cultural standards and know how to profit from the advantages.

Teamwork can facilitate this as the interaction within the team will improve community spirit and communication. Problems are seen from different points of view and new, objective solutions can be developed. Many problems can only be solved by teamwork. Therefore, teamwork and “single work” are complementary. Decisions can be made easier as all the team members are involved in the solution finding process. This also results in better motivation.

The quality of a team leader is determining if a team, either national or international, is successful or not. A good team leader knows how to find a balance between delegating and taking over tasks. He is able to motivate his employees and hands over the competence they need for their tasks. He makes decisions together with his team members and coordinates the procedures to achieve the team's goals. He is person of authority as well as team member.